



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LÍGIA CACILDA MARIA ANDRÉ ZAQUEU

**O GESTOR PÚBLICO NA NOVA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL:
O CASO DOS GESTORES GOVERNAMENTAIS NA BAHIA**

Salvador
2010

LÍGIA CACILDA MARIA ANDRÉ ZAQUEU

**O GESTOR PÚBLICO NA NOVA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL:
O CASO DOS GESTORES GOVERNAMENTAIS NA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – Unifacs, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador
2010

Ficha Catalográfica
(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Zaqueu, Lígia Cacilda Maria André

O gestor público na nova administração pública no Brasil: o caso dos gestores governamentais na Bahia/ Lígia Cacilda Maria André Zaqueu. -- Salvador: UNIFACS, 2010.

140 f.: il

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

Dissertação (mestrado)– Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração, 2010.

1. Perfil gerencial. 2. Administração Pública – Bahia – Estudo de caso. 2. Gestão Pública – Bahia - Estudo de caso. 3. Desenvolvimento de competências. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD. 658

TERMO DE APROVAÇÃO

LÍGIA CACILDA MARIA ANDRÉ ZAQUEU

**O GESTOR PÚBLICO NA NOVA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL:
O CASO DOS GESTORES GOVERNAMENTAIS NA BAHIA**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração da Universidade Salvador – Unifacs, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Brasil
Universidade Salvador – Unifacs

Raimundo Leal _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA, Brasil
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Elvia Mirian Cavalcanti Fadul _____
Doutora em Urbanisme, pelo Institut d'Urbanisme de Paris da Université Paris XII, França
Universidade Salvador – Unifacs

Salvador, 5 de Março de 2010.

Ao meu filho, Kohl Bambo João Mateus Ngoka, voce é a razão do meu sucesso.

À minha família pelo incentivo.

AGRADECIMENTOS

Ao Governo Moçambicano representado pelo Ministério de Ciência e Tecnologia, pela oportunidade dada para crescer na vida e abrir espaço para minha contribuição em prol do desenvolvimento do país.

À Universidade Eduardo Mondlane pela motivação dos seus funcionários na formação continuada.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) pelo apoio durante o período de formação no Brasil.

À Igreja Metodista do Estado da Bahia, que sempre me apoiou orando por mim e pela minha família

Ao orientador desta pesquisa, Prof. Dr. Jair Nascimento Santos, pelo empenho em suas observações e dedicação, essenciais para a concretização deste trabalho.

Aos professores do mestrado, em especial ao Prof. Dr. Jader Cristino Silva Souza, o meu maior apreço.

À coordenação do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Salvador - UNIFACS, Prof^ª Dr^ª Elvia Fadul, pelo apoio e seriedade na condução de nossa formação.

Aos revisores Roseli Andrade, Bibliotecária, em especial a Simone Rubin de Pinho e a Rita Aragão, pela seriedade e competência no desempenho de sua função.

A todos os funcionários da Unifacs que na hora sempre estiveram disponíveis para apoiar, dando toda atenção e acompanhamento durante a vida acadêmica.

Aos bolsistas de iniciação científica do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologia de Gestão (NEOTEG), turma do Mestrado em administração 2008, pelo apoio na inserção no ambiente cultural do Estado da Bahia.

À Associação dos Gestores Governamentais do Estado da Bahia (AGGEB) e a todos seus associados, especialmente àqueles que pelo prazer de servir colaboraram para o meu trabalho dispuseram do seu tempo para me atender.

Muito obrigada!

RESUMO

O tema sobre o gestor público na nova administração pública no Brasil parte da percepção da prossecução das reformas desenvolvidas no setor público no Brasil que dá relevância à carreira do gestor público, em especial à carreira de Especialista de Políticas Públicas e Gestor Governamental (EPPGG). Nesse pressuposto se insere o objetivo geral da pesquisa, que consiste em analisar como se constitui a atuação do gestor público na atual administração pública na Bahia, centrando-se no uso dos instrumentos gerenciais e no impacto das ações político partidárias na administração pública mediante a atuação do gestor público. Constituem objetivos específicos da pesquisa a análise da formação dos gestores, a escolha e construção das expectativas na carreira, bem como a identificação da pertinência da competência política na nova administração pública. O método utilizado foi o, estudo de caso, realizado por meio de uso de instrumentos como a entrevista, e o questionário. Foram alvo de entrevista os gestores governamentais do Estado da Bahia, com cargos gerenciais. Dos 300 Gestores Governamentais no Estado de Bahia, 278 fazem parte da Associação dos Gestores Governamentais do Estado de Bahia (AGGEB), constituindo-se o universo desta pesquisa. Desses 278, foram entrevistados 12 e 266 deveriam responder o questionário. Os primeiros resultados apontam a ausência de uma política unificada na gestão das diferentes Secretarias, nas quais predominam as decisões político partidário em atividades consideradas técnicas e gerenciais no ato da implementação de políticas públicas, necessidade de estruturação de um tipo de perfil de competência para gestor público, a necessidade de inserção de gestores públicos com formação em ciências sociais visando torná-los de fato generalistas.

Palavras chave: Perfil do gestor. Competência técnica e gerencial. Competência política. Influências político - partidárias na administração pública.

ABSTRACT

The subject about the public manager on the new Brazilian public administration comes from the perception and pursuit of public reform developed on Brazil's public sector, which gives relevance to the public manager's career, in special, to the career of Public Policies Specialist and Governmental Manager (PPSGM). In this presupposition, the general objective of this research is inserted and consists in analyzing how the acting of the public manager is constituted on the current public administration in Bahia, focusing on the use of management instruments and on the impact of partisan political actions in public administration by the public manager acting. The analysis of managers' formation, the choice and construction of expectations on the career, constitute the specific goals of this research, as well as the identification of the relevance of the political competence on the new public administration. The used method was the case study, carried out by using instruments such as interview and questionnaire. Government managers of the State of Bahia, in management positions, were the target of the interviews. Between 300 governmental managers in the State of Bahia, 278 of them are associated to the Association of Governmental Managers of the State of Bahia (AGMSB), constituting the universe of this research. From these 278, 12 were interviewed and 266 should answer the questionnaire. The first results indicate the absence of a unified policy in the management of different Secretariats, in which predominate partisan political decisions in activities considered technical and managerial in the act of public policies implementation, the need of structuration of a kind of competence profile for public managers, the need of insertion of public managers graduated in Social Sciences, in order to make them generalists indeed.

Keywords: Manager Profile. Technical and management competence. Political competence. Partisan politician influences in the public administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Mapa conceitual das reformas paradigmáticas	29
Figura 2 – Mapa conceitual das reformas paradigmáticas	31
Figura 3 – Mapa conceitual das reformas paradigmáticas	33
Figura 4 – Evolução de cursos no Brasil	43
Figura 5 - Etapas do processo de planejamento de carreira	51
Figura 6 - Dimensões de competências	61
Figura 7 - Competência como fonte do indivíduo	63
Figura 8 - Atores de construção de políticas públicas	79
Figura 11 - Organograma do Governo do Estado da Bahia - Organização Básica	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Gênero dos respondentes	92
Tabela 2	Faixa etária dos gestores governamentais	93
Tabela 3	Faixa salarial	93
Tabela 4	Estado Civil	93
Tabela 5	Filhos	94
Tabela 6	Unidade de lotação dos gestores governamentais	94
Tabela 7	Tempo de serviço na unidade	94
Tabela 8	Tempo de carreira dos gestores governamentais	95
Tabela 9	Jornada de trabalho	95
Tabela 10	Respondentes que trabalharam em empresa privada	95
Tabela 11	Respondentes que realizam atividades extras	96
Tabela 12	Formação dos respondentes	96
Tabela 13	Respondentes com formação continuada	96
Tabela 14	Cursos de curta duração	97
Tabela 15	Cursos de longa duração	97
Tabela 16	Respondentes que são membro de partidos políticos	97
Tabela 17	As atividades desenvolvidas pelos respondentes	98
Tabela 18	Cursos de formação dos respondentes	98
Tabela 19	Motivos da escolha de carreira de gestores governamentais	103
Tabela 20	Motivação dos gestores governamentais	104
Tabela 21	Cargos de confiança dos gestores governamentais	105
Tabela 22	Gestores governamentais com poder de decisão	105
Tabela 23	Dificuldade de tomar decisões interferência político partidária	109
Tabela 24	Gestores governamentais obrigados a concordar com ações político partidário	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da estrutura e estratégia organizacional no modelo Patrimonialista de gestão	36
Quadro 2 – Características da estrutura e da estratégia organizacional do modelo Burocrático de gestão	38
Quadro 3 - Características da estrutura e estratégia do modelo gerencial	39
Quadro 4 - Evolução dos cursos de administração no Brasil	42
Quadro 5 - Burocratas x Dirigentes Públicos	54
Quadro 6 - Comparação entre <i>competency e competence</i>	60
Quadro 7 - Perfil de competências do gestor público orientada para os resultados: (combinada com as três dimensões) I	67
Quadro 8 - Perfil de competências do gestor público orientada para a visão sistêmica (combinada com as três dimensões) II	68
Quadro 9 - Perfil de competências do gestor público orientada para compartilhamento de informações de conhecimentos (combinada com as três dimensões) III	69
Quadro 10 - Perfil de competências do gestor público orientada para a liderança de equipes: (combinada com as três dimensões) IV	70
Quadro 11 - Perfil de competências do gestor público orientada para gestão de pessoas (combinada com as três dimensões) V	71
Quadro 12 - Perfil de competências do gestor público: orientada para competência técnica (combinada com as três dimensões) VI	72
Quadro 13 - Perfil de competências do gestor público: orientada para a capacidade inovadora (combinada com as três dimensões) VII	73
Quadro 14 – As áreas de competência de gerentes públicos	76
Quadro 15 – Papéis e funções do gerente	82
Quadro 16 - Planos de funcionamento de uma unidade administrativa	83
Quadro 17 - Categoria de análise	91
Quadro 18 – Dirigentes Públicos no Estado da Bahia	106

LISTA DE ABREVIATURAS

AGGEB	Associação dos Gestores Governamentais do Estado de Bahia
BM	Banco Mundial
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CGU	Controladoria Geral da União
CIRESP	Comissão Interministerial de Reforma do Setor Público
DASP	Departamento Administrativo do Setor Público
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
DAG	Departamento de Administração Geral
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
EAESP	Escola de Administração Empresa em São Paulo
EPPGG	Especialista de Políticas Públicas e Gestores Governamentais
FMI	Fundo Monetário Internacional
IOU	Instituto Observatório Universitária
MEC	Ministério da Educação
NAP	Nova Administração Pública
OMC	Organização Mundial do Comércio
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PRODEB	Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia
SAEB	Secretaria de Administração do Estado da Bahia
SCO	Sociedade Civil Organizada
UFBA	Univesidade Federal da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.1 CONTEXTO INTERNACIONAL	21
2.2 GERENCIALISMO NA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
2.3 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	25
2.4 MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	34
3 FORMAÇÃO, INSERÇÃO NA CARREIRA DE GESTORES PÚBLICOS	41
3.1 FORMAÇÃO DE GESTOR E COOPERAÇÃO ENTRE AS UNIVERSIDADES E AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	41
3.2 CARREIRAS DO GESTOR PÚBLICO	49
3.2.1 Carreira	49
3.3 GÊNESE DA CARREIRA DO EPPGG	55
3.3.1 Carreira de Especialista de Políticas Públicas e Gestores Governamentais	55
3.3.2 Organizações e a gestão de carreira	56
3.3.3 Organização, carreira e gestão de gênero	58
4 COMPETÊNCIAS DO GESTOR PÚBLICO	59
4.1 GÊNESE DE COMPETÊNCIA	59
4.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIA	64
4.3 COMPETÊNCIA POLÍTICA VERSUS TÉCNICA	74
4.4 POLÍTICAS PÚBLICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	77
4.4.1 Gênese de políticas públicas	78
4.4.2 Etapa do processo de políticas públicas	80
4.5 PERFIL DO GESTOR PÚBLICO	81
4.5.1 Papel e funções do gestor	81
4.5.2 Gestor na administração pública	84
4.5.3 Sec.XXI e os desafios na administração pública	85
5 METODOLOGIA DE PESQUISA	88
5.1 ESTUDO DE CASO	88
5.2 SUJEITOS DE PESQUISA	89
5.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.	90
5.4. APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	92

5.4.1 Perfil dos gestores respondentes	92
5.4.2 Primeira categoria de análise: O perfil do gestor público determinado pelas transformações tecnológicas	100
5.4.3 Segunda categoria de análise: A descontinuidade administrativa e a insegurança da carreira de gestor público	102
5.4.4 Terceira categoria de análise: Escolha de carreira	103
5.4.5 Quarta categoria de análise: A profissionalização nos cargos de confiança.	104
5.4.6 Quinta categoria de análise: A participação do gestor. na definição de políticas de gestão.	108
5.4.7 Sexta categoria de análise: O novo papel do Estado na administração Pública	109
5.4.8 Sétima categoria de análise: Análise da dicotomia entre administração e política.	112
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS	122
APÊNDICE A – Correspondências	129
APÊNDICE B - Questionário	130
APÊNDICE C – Entrevista	134
ANEXO A - Organograma do Governo do Estado da Bahia - Organização Básica	139

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no setor público nos países subdesenvolvidos exigem uma nova forma de gestão na administração pública. A preocupação dos governos é de redefinição das políticas de gestão no sentido de adequá-las à nova realidade. Essa realidade emergiu nos países desenvolvidos com a terminologia a “ Nova Administração Pública” (NAP), que teve sua gênese na Europa em 1979 e na América do Norte em 1980, expandindo-se para os demais países da Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) (FERLIE e outros 1999; HUGHS, 1998).

No final da década de 1990, começou a ter reflexos nos países subdesenvolvidos e nos países que, na contemporaneidade, são considerados emergentes como o Brasil. Devido à necessidade de integração ao contexto internacional, esses países buscam, no âmbito da política econômica mundial, desenvolver as reformas do Estado e da administração pública.

Segundo Ianni (1986, p. 101), durante o desenvolvimento econômico no Brasil no final da década de 1990, o “liberalismo econômico produziu um resultado concreto”, na medida em que aos poucos o subsistema econômico brasileiro reintegrou-se no âmbito do sistema econômico mundial e sob a hegemonia dos Estados Unidos.

Por que este trabalho irá debruçar-se sobre o perfil do gestor público, considera-se necessário destacar a adoção da NAP no Brasil, para que se possa perceber de que modo essa concepção da nova gestão pública foi implantada neste país e estimular a reflexão sobre a atuação do gestor público dentro das exigências do modelo gerencial.

As grandes transformações da política econômica mundial foram fundamentais para o amadurecimento das ideias e a edificação de aspectos novos que permitiram a criação de uma visão da nova administração pública brasileira e do papel do Estado.

Nesse contexto, para Santos e outros (2004, p. 4) o Brasil aceitou a ordem neoliberal de forma pressionada, e redefiniu, então, a sua estrutura política e econômica, diminuindo as funções do Estado, o qual passou a ter o papel de determinador dos serviços públicos. Esta dissertação trata da administração pública no Brasil, na fase de implementação do modelo gerencial, introduzido pelas reformas de Estado em 1995.

Reis (2004, p.69) argumenta que a administração é uma “profissão genérica”. Ela é considerada mais técnica e de uso nas organizações, “mesmo assim no setor público o gerente

público tem competência política e ética que fazem diferença importante”. Portanto, as competências no público diferem das do setor privado que é o ponto de referência.

Ainda nessa dicotomia entre política e a administração realça Bergue (2008) que a política é desenvolvida no campo de atuação estadista e a administração enquadra-se no campo da técnica. Na administração pública contemporânea, na visão do mesmo autor, há resistência e dificuldade de profissionalização dos cargos de Direção. Destaca-se, ainda, que a persistência se deve aos cargos que são ocupados pelos agentes políticos ligados a políticas partidárias. Por isso implementar a profissionalização, neste caso, “romperia com o dualismo tradicional que opõe a classe política e a burocracia baseada no sistema de mérito” (BERGUE, 2008, p. 4). O fato de se tratar neste trecho de cargos de Direção não lhe tira o mérito de gestores públicos na medida em que Reis (2004) realça a competência política do gestor público no seu todo.

Paula (2005, p. 82) observa neste processo dicotômico que a tendência da sociedade contemporânea é de manter essa dualidade, motivo pelo qual crescem “as limitações na nova administração pública” ao constatar que há:

- a) Formação de uma nova elite burocrática;
- b) Centralização do poder nas instâncias executivas;
- c) Inadequação da utilização das técnicas e práticas advindas do setor privado no setor público;
- d) Dificuldades de lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica da gestão;
- e) Incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público.

Nesses estudos desenvolvidos sobre a atuação dos gestores pós as reformas administrativas se constata o esforço do governo para capacitar e habilitar os seus servidores para o exercício de cargos de direção, e beneficiar-se de assessoramentos superiores com programas voltados para o desenvolvimento dos recursos humanos, segundo dita o Decreto nº 5.707, no art. 6, relativos à implementação do modelo gerencial (BRASIL, 2006).

Muitos desses programas vêm recebendo críticas invasivas, na medida em que os problemas centrais persistem na administração pública.

Os problemas que são apontados consistem na apropriação dos bens públicos pelas elites políticas e econômicas, isto é, na corrupção, assim como na exclusão social (CRUZ,

2003, p. 3-4). Corroborando esta ideia de Cruz (2003), Polídano (2001) dá uma alerta diante do fracasso das reformas desenvolvidas no mundo, aconselhando que se fique atento aos *decision makers*, que traçam políticas para as reformas que na sua essência não são implementadas, resultando no fracasso. Perante esta ideia de fracasso, Polídano (2001) afirma:

Muitas reformas do governo fracassam. Elas não fracassam porque, depois de implementadas, produzem resultados poucos satisfatórios. Elas fracassam porque elas nunca vão para além da fase de implementação. Elas são bloqueadas ou implementadas só de forma simbólica e irresoluta. (POLÍDANO, 2001, p. 3).

Bresser-Pereira (1999) procura contrariar a posição de Polídano (2001), ao demonstrar que foram empreendidos esforços para a implementação das reformas, na medida em que se deu “especial relevância ao conceito de carreiras típicas do Estado”, atentando para a questão dos funcionários que eram menos remunerados em relação aos de empregos semelhantes no setor privado (BRESSER-PERREIRA, 1999, p. 20-21).

Descrita a problemática da implementação do modelo gerencial, considerando a inserção de gestor público e os esforços desenvolvidos em relação às carreiras típicas menos remuneradas, à competência dupla dos gestores públicos e às limitações na profissionalização dos cargos da direção, tem-se como questão geral a seguinte: **Como se constitui a atuação do gestor público na atual administração pública na Bahia?**

Desse modo, o objetivo geral consiste em evidenciar o contexto de atuação do gestor público na nova administração pública.

Quanto aos objetivos específicos:

- a) Analisar a formação dos gestores a escolha e construção das expectativas na carreira;
- b) Identificar a pertinência da competência política na nova administração pública.

Para análise desta problemática considerou-se o estudo de caso dos gestores governamentais do Estado da Bahia. Estes gestores são congregados na Associação de Gestores Governamentais do Estado da Bahia (AGGEB), com a carreira de Especialistas de Políticas Públicas e Gestores Governamentais (EPPGG). Essa associação tem como objetivo assegurar o perfil dos gestores na implementação de gestão pública em benefício do cidadão. Para a pesquisa foi utilizada entrevista e aplicação de questionário para aos coordenadores, superintendentes. Em que no universo de 300 gestores governamentais na Bahia, trabalhou se

com a população de 278 Gestores associados à AGGEB, dos quais 12 foram entrevistados e 266 Gestores receberam o questionário, porém 10 gestores contribuíram para este trabalho.

Este estudo pode subsidiar projetos de pesquisas orientados para a solução de problemas relativos à administração pública e permitirá definir estratégias para o desenvolvimento dessa nova visão nas instituições públicas. Seus resultados contribuirão para o desenvolvimento da capacidade de implementar ações compatíveis com as dimensões organizacionais nas áreas consideradas estratégicas para o melhoramento socioeconômico do país. No exercício e desenvolvimento das reformas administrativas, a preocupação consiste na busca de uma melhor gestão, baseada em experiências dos países desenvolvidos e, também, dos países hoje considerados emergentes como o Brasil, situado na América Latina.

Os países em desenvolvimento como é o caso de Moçambique, país situado na Costa Oriental da África Austral, que, assim como o Brasil é membro da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) poderá beneficiar-se dos conhecimentos acumulados durante as experiências da Nova Administração Pública vividas nos países que a adotaram anteriormente.

Nesse contexto, os países da periferia não ficaram alheios às mudanças ocorridas no mundo. Moçambique é um dos países que desenvolve, na contemporaneidade, as primeiras experiências de reforma do setor público. Neste momento, o país conduz a segunda fase das ações da estratégia global da reforma do setor público, na busca de uma administração pública eficiente e eficaz (CIRESP, 1990, p. 16).

A mesma fonte, a Comissão Interministerial da Reforma do Setor Público (Ciresp), apresentou em Moçambique a terceira fase de inflexão, ao aprovar em 1990 a nova constituição e a consolidação do modelo político-econômico. Essa consolidação tinha como objetivo ajustar o setor público ao modelo político vigente, visando ao seu aperfeiçoamento (CIRESP, 1990, p. 16).

Nessa perspectiva, a pesquisa poderá ser um elemento desencadeador de reformas administrativas em países do Terceiro Mundo, ao transmitir a experiência da integração do modelo gerencial, que incentiva a competitividade; da promoção do empreendedorismo no contexto do mercado livre e da maior integração da sociedade, tendo em conta a realidade de cada país. Assim, o presente trabalho possui a seguinte estrutura:

A parte introdutória apresenta resumidamente o conteúdo da dissertação, a problemática, os objetivos gerais e específicos e a justificativa demonstrando o impulso para o

desenvolvimento deste tema. O segundo capítulo situa a nova administração pública no contexto internacional abordando a sua gênese a partir do capitalismo avançado e o seu alastramento para os países da periferia, especificamente o Brasil. Destaca ainda a redefinição da política do Brasil, por meio de uma imposição pelo o consenso de Washington para uma política neoliberal. Nesse âmbito foram desenvolvidos e descritos os três paradigmas dominantes na administração brasileira do início da década de 90 ao século XXI, fase de implementação do modelo gerencial. Sinalizando dessa forma as mudanças construídas nas reformas administrativas no Brasil.

O terceiro capítulo teoriza acerca da formação dos gestores públicos. Estratégias definidas pelo governo brasileiro para a condução das reformas, implantando a partir das experiências de países de promotores do modelo gerencial equiparado às empresas privadas, inserindo essa tecnologia de conhecimento nas escolas do governo para especialização dos gestores governamentais. Ainda nesse capítulo são discutidos os impactos dessa formação considerada instrumentalizada por muitos analistas. Ao mesmo tempo, é abordada a formação e a integração destes gestores governamentais no ambiente de mudanças do sistema político, esse considerado como de descontinuidade administrativa uma vez que o aprendizado é visto como um processo contínuo de apreensão de conhecimento do indivíduo é analisado a inserção e a cooperação das universidades no setor público como método de apoio e utilização das ferramentas apreendidas.

Aborda ainda a inserção e escolha de carreira e a construção das expectativas na carreira dos gestores públicos. Analisando o que leva o indivíduo à escolha de determinada carreira, analisando vários fatores ambientais socioeconômicos e políticos na sua definição de carreira e a sua relação com a organização. São discutidas as abordagens que podem contribuir para o indivíduo escolher e construir a carreira entre eles as abordagens: industrial, ocupacional, organizacional e a político - partidária. No mesmo ambiente é discutida a gestão da organização perante as ambições do indivíduo e mediante os objetivos e metas definidos pela organização como estratégia no setor público.

O quarto capítulo procura identificar a competência e o perfil do gestor público e o seu papel na administração pública, considerando os desafios do Séc. XXI. Debate ainda a gênese do conceito competência são desenvolvidas as várias dimensões construídas pelo indivíduo que garantem a performance numa organização. Dimensões essa que são básicas exigidas pelos gestores de recursos humanos para o desenvolvimento das atividades nas organizações. Ainda nesse capítulo são confrontados vários aspectos em torno da dicotomia entre a política

e administração na emergência da competência político considerado um perfil que difere com os princípios buscados no setor privado. É a distinção da competência técnica e política, são confrontadas algumas experiências desenvolvidas em outros Estados, caso específico de Minas Gerais, na gestão de perfil de competências do gestor governamental, onde são descritos vários tipos de perfis de competências combinadas às dimensões: conhecimento, habilidade e atitude.

No quinto capítulo, a metodologia de pesquisa, no qual são apresentados os procedimentos metodológicos, coleta de dados, a análise de dados e métodos e técnicas usadas para o desenvolvimento do trabalho. A coleta foi feita em diferentes Secretarias no Estado da Bahia com os gestores governamentais, na posição de coordenador e superintendentes com carreira de Especialistas de Políticas Públicas e Gestores Governamentais (EPPGG), apresenta a análise e discussão dos dados coletados nas Secretarias do Estado da Bahia.

Por último, são apresentadas as considerações finais diante da implementação de políticas públicas por Especialistas de políticas públicas e gestores governamentais na Bahia buscando nisso a resposta dos objetivos específicos e do problema elucidado.

Considerando que este trabalho envolve várias mãos: as minhas, as do orientador, da banca de qualificação e as dos autores consultados para a construção do referencial teórico e outras observações, resolvemos utilizar durante todo texto o verbo na primeira pessoa do plural. Considerando também que no campo das Ciências Sociais o uso dos verbos no modo impessoal gera uma pretensa neutralidade que na realidade se revela falso, visto que a clareza da exposição e o rigor do uso metodológico se apresentam como mais valiosos nessas contribuições para o conhecimento.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 CONTEXTO INTERNACIONAL

A Nova Administração Pública teve a sua gênese com o fim da Segunda Guerra Mundial e diante da grande crise do petróleo em 1973. Esse fenômeno instalou a crise política e econômica, que por sua vez culminou com uma profunda recessão, combinada com a baixa taxa de crescimento e altas taxas de inflação. Nessa sequência de casos ora indicados, as ideias neoliberais passaram a ganhar terreno. Assim, a NAP desenvolveu-se de forma prática na Inglaterra com a eleição de Thatcher em 1979 e, nos Estados Unidos, com a eleição presidencial de Reagan em 1980 (ANDERSON, 1995, p.1).

Na Inglaterra, esse programa neoliberal resultou da colaboração dos *think tanks*, que foram considerados os formuladores de políticas e estudiosos das organizações de pesquisa e de análise de políticas públicas. Portanto, o primeiro mandato do Thatcherismo teve como soluções monetaristas básicas o fim do controle do comércio, a formação de conselhos de preços, a terceirização do setor público, a inibição dos sindicatos e a extinção dos conselhos metropolitanos. A política neoliberal desenvolvida pelos “*think tanks*” no Reino Unido, ao longo do período em que o Thatcherismo esteve no poder, teve como maior preocupação a redução dos gastos e do papel do Estado na área social e a privatização dos serviços. Por sua vez, o Estado dava maior atenção às necessidades populacionais, dando espaço para “as organizações filantrópicas” atuarem em setores poucos atraentes para o mercado (PAULA, 2005, p.39).

Na nova política econômica, foram definidas as seguintes medidas organizacionais e administrativas que caracterizam a Nova Administração Pública: a) descentralização do aparelho de Estado que separou as atividades de planejamento, e de execução do governo; b) transformação das políticas públicas em monopólio dos ministérios; c) privatização das estatais; d) terceirização dos serviços públicos, regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado; e) uso de ideia e ferramentas gerenciais advindas do setor privado (PAULA, 2005, p.47).

Enquanto isso, nos Estados Unidos, segundo Anderson (1995, p. 2), a “prioridade neoliberal era mais de competição militar contra a União Soviética”. Portanto, o objetivo principal do governo era traçar estratégias para derrotar a economia soviética. Isso se tornou

prioritário, em vez da adoção de políticas voltadas para o bem-estar da população como na Europa.

Anderson (1995, p. 2) aponta, ainda, que as mudanças econômicas do governo Reagan “tinham como princípio a redução dos impostos a favor dos ricos, elevou as taxas de juros e aplastou a única greve que seria de sua gestão”.

Assim, essas mudanças transformadoras da política econômica desenvolvida na Europa, América do Norte e em outros países culminaram com a integração de um novo modelo de gerencialismo estatal. Nessa transformação, o Estado passou a ter o papel de regulador de contratos e provedor de direitos sociais dos desempregados no sentido de se atingir o bem-estar social (PAULA, 2005, p. 45).

A Nova Administração Pública surgiu no contexto internacional recebendo várias denominações, dentre elas: *Managerialism* (POLLIT, 1990); *New Public Management* (HOOD, 1991); *Market-Based Public Administration* (LAN; ROSENBLONOM, 1992); *Post-Bureaucratic Paradigm* (BARZELAY, 1992); *Entrepreneurial Governmental* (OSBORNE; GAEBLER, 1992). Portanto, são diferentes termos, mas com o mesmo significado. Trata-se da administração pública gerencial, que chega para substituir, de forma progressiva, o modelo burocrático, considerado tradicional e ineficiente (HUGHES, 1998, p. 52).

Portanto, a *New Public Management*, ou a Nova Administração Pública é o novo paradigma que emergiu como alternativa para o setor público, ao adotar práticas do setor privado, práticas que são consideradas eficazes para o seu desenvolvimento. É um modelo que envolve todo o sistema organizacional com estrutura que identifica a estratégia de gestão (HUGHES, 1998, p. 53-55).

Compreende-se que esse novo paradigma traz uma visão do futuro para as organizações, sejam elas privadas ou públicas. Trata-se da substituição do modelo considerado de administração pública tradicional, qualificado como ineficiente, pelo modelo gerencial. As transformações desenvolvidas na economia mundial culminaram com uma nova forma de administração pública, gerida pelo modelo gerencialista, tema que será tratado a seguir.

2.2 GERENCIALISMO NA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Nova Administração Pública surgiu como prática nos países desenvolvidos e, ultimamente, começou a ser implantada nos países subdesenvolvidos. A sua gênese parte de um princípio de rejeição à administração pública tradicional.

Para autores como Hughes (1998) e Paula (2005), o modelo tradicional é caracterizado por uma administração acima do controle de liderança, baseada numa estrutura hierárquica rigorosa com permanência do corpo administrativo. Portanto, é uma liderança movida por interesses da coisa pública, servindo a uma parte do governo sem contribuições na política societal. Assim, passa a haver a necessidade de uma nova concepção, que considere as relações Estado–sociedade e permita a participação do cidadão.

A administração acima do controle levou à necessidade da reestruturação da administração pública. Corroborando a ideia de Hughes (1998), Drucker (1981), ao destacar o processo de mudanças no setor público, critica as organizações burocráticas pelo fato de elas não valorizarem a cultura do chamado *management*, que traz, assim, a ideia de reduzir os níveis de hierarquização, delegando os poderes aos trabalhadores.

Nesse contexto, os países da Europa e da América do Norte conceberam e adotaram a Nova Administração Pública, de modelo gerencial. Esse modelo está relacionado ao programa de “mercado livre”, à necessidade de “paramercados” e de setores em que a seção de compras é separada da de prestação de serviços (FERLIE e outros, 1999, p. 17).

As críticas desenvolvidas nas organizações geraram a dispersão do *management*. Elas se basearam na postura das organizações burocráticas definidas por Weber (1969), na sua obra *Economia y sociedad*, que sustentava ser o modelo burocrático o “tipo ideal”. Este tinha como fundamentos o domínio racional-legal, o formalismo, a impessoalidade e a administração profissional (WEBER, 1969, p. 5).

Drucker (1981), como crítico fundamental das organizações, defende a descentralização e o *empowerment*, que são duas das características do gerencialismo, em que ocorre a alocação do poder aos gestores, isto é, eles têm autonomia na tomada de decisões, o que diminui a burocratização vivida no modelo tradicional.

O pensamento ora defendido permite realçar que os gestores são vistos como capazes de selecionar as alternativas adequadas para cada problema e definir soluções que possam estar de acordo com cada problema .

Paula (2005, p. 56) destaca que o gerencialismo ganhou espaço no mundo e descreve algumas crenças básicas desse modelo: progresso social; aumento produtividade econômica, aplicação da informação; autonomia dos gerentes; desenvolvimento da sociedade de mercado livre e racionalização das atividades grupais.

Ainda em relação ao modelo gerencial, Ferlie e outros autores (1999), ao argumentar em defesa da política econômica do governo britânico, identificaram quatro princípios básicos que o caracterizam:

O impulso para a eficiência, equiparando o setor público à gestão privada, considerada eficiente. Nesse sentido, o aspecto essencial é a rotatividade dos gestores e a aposta no crescimento do poder dos administradores gerencialistas, que seriam capazes de substituir os especialistas nos cargos de comando. Destaca-se, ainda, a intensa responsabilidade dos gestores, aos quais é atribuído o poder decisório no comando estratégico das organizações. Em contrapartida, o papel dos sindicatos e dos representantes eleitos passa a ser insignificante.

Downsizing e descentralização, princípio que se caracteriza pela flexibilidade, criação de organizações de compra separadas das atividades e responsabilidades do setor público. Aposta na descentralização para dar autonomia ao gestor na tomada de decisões.

A busca de excelência, fundamentado nos princípios da escola de relações humanas da teoria administrativa, enfatiza a cultura organizacional. Esse princípio diz respeito à valorização da gestão de mudanças e inovação e da gestão dos comportamentos das pessoas nas organizações.

Orientação para o serviço público. Trata-se de um modelo misto entre a tecnologia de gestão dos setores público e privado, no qual os gestores públicos adotam práticas gerenciais para satisfazer as necessidades do cidadão. Esse princípio refere-se à definição de políticas que garantam a participação popular e a constante avaliação dos serviços públicos.

Sem esgotar os princípios da cultura do *management*, Paula (2005, p. 57) traz para além do mercado livre destacado (HUGHES, 1998); (FERLIE e outros, 1999), a visão do “indivíduo como autoempreendedor; o culto de símbolos e figuras emblemáticas, como palavras de efeito (inovação, sucesso, excelência), gerentes heróis; o culto da excelência como forma de aperfeiçoamento individual e coletivo; crenças em tecnologias gerenciais que permitem racionalizar as atividades organizadas grupais”

Ferlie e outros autores (1999, p. 24) citam o pensador Laughlin (1991), como um dos opositores da política administrativa, quando destaca que o gerencialismo tem seu fundamento ideológico baseado no mercado, e invadiu as organizações do setor público previamente imbuído de valores da contracultura. Indo de encontro ao pensamento de Laughlin, Ferlie e outros autores (1999) apoiam-se nas ideias de Ashburner e outros autores (1994), que de forma contrária entendem que o gerencialismo como modelo híbrido traz valores fundamentais ao serviço público.

De acordo com essa ideologia, que é representada como um campo complexo no âmbito das ciências sociais, do ponto de vista organizacional, considera-se o gerencialismo “como um sistema de pensamento ideológico caracterizado pela importação de ideias geradas em áreas do setor privado para o setor público.” (FERLIE e outros, 1999, p. 25-26).

2.3 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Segundo Rúa (1999), a concepção brasileira da NAP é estimulada pela crise do Estado, alimentada por várias questões externas e internas. Como questão interna, pode-se apontar os modelos de gestão tradicional (Patrimonialista e Burocrático), que são explicados na seção que se segue, procedendo-se à sua caracterização.

Para que se possa entender o panorama mundial em que o Brasil se encontrava na época da concepção e da implantação da sua reforma administrativa, vale voltar no tempo. Santos Sousa e outros autores (2004, p.8) destacam as grandes transformações no capitalismo que foram marcadas pelas reestruturações industriais da Europa e do Japão no período de 1970 a 1980, e da América do Norte no período 1985 a 1990. Tais transformações estavam ligadas à reforma do Estado e eram vistas como meios favoráveis para uma concorrência no contexto das relações intercapitalistas. Viveu-se uma intensa oscilação de preços, que elevaram conseqüentemente a redução dos rendimentos dos capitalistas e diminuíram os investimentos, agravando a situação de emprego, que por sua vez culminou com a crise. Essa crise de 1980 não só abalou o capitalismo nos países desenvolvidos como também nos países da periferia, como os da América Sul e da África. Estes foram alguns dos fatores externos que contribuíram para que o Brasil tivesse de redefinir a sua política de gestão.

A crise no contexto nacional consistiu na elevada dívida externa e nas altas taxas de juros, que se tornaram fatores impulsionantes para o Estado brasileiro aceitar o ideário neoliberal imposto pelo “Consenso de Washington”. A partir da década de 1990, o país

definiu o sistema político-econômico e a cessão de maiores espaços para a iniciativa privada (SANTOS SOUZA e outros, 2004, p. 13-14).

O Consenso de Washington é um conjunto, abrangente, de regras condicionais padronizadas em diversos países e regiões do mundo. Esses países procuram apoio político e econômico dos governos centrais e dos organismos internacionais. E as regras representam políticas macroeconômicas de estabilização acompanhadas de reformas estruturais liberalizantes (FILGUEIRAS, 2000, p. 96).

Pelo que a imposição era enfatizada pelos agentes internacionais, ao realçar as novas relações econômicas estabelecidas pelos organismos internacionais—como o Fundo Mundial Internacional (FMI); o Banco Mundial (BM) e a Organização Mundial do Comércio (OMC), na medida em que intensificaram a pressão sobre a periferia para aceitar as suas estratégias, que consistiam na abertura econômica. Mas, além desse pacto, os países da periferia tinham dívidas externas e juros elevados e sua renegociação serviu de instrumento de pressão para a integração internacional e a definição de estratégias para as reformas (GUEDES, 2007, p. 38).

Na mesma perspectiva, Junquillo (2002, p.3) entende que a pressão política e social exigiu dos países da América Latina e mesmo nos países africanos a redefinição das suas políticas públicas como forma de enfrentar a crise que os assolava.

No Brasil, o envolvimento do projeto do Plano Real, segundo Filgueiras (2000), veio também impulsionar a implantação das medidas econômicas. Essas medidas deram credibilidade e o favorecimento na negociação das dívidas internacionais, além do retorno de investimentos no Estado Brasileiro. Acrescenta o autor que o plano real é um projeto político e ideológico que tem como ponto de encontro três fenômenos. Esses fenômenos, que marcaram o avanço do capitalismo nas duas últimas décadas, são: a hegemonia das políticas liberais; a difusão do processo de reestruturação produtiva a partir dos países capitalistas centrais e a reafirmação do capitalismo (FILGUEIRAS, 2000, p.30).

O ano de 1990 marca, assim, o período das reformas do Estado no Brasil onde, segundo Santos Souza e outros autores (2004), observa-se uma clara tendência do setor público em assumir o papel principal variável de ajuste, mediante as clássicas medidas de corte nos gastos públicos com o objetivo de equilibrar as contas do governo.

Descritos os fatores externos de integração das reformas, são desenvolvidas as grandes movimentações reformistas, que são classificadas por Fadul e Souza (2005) em reformas

paradigmáticas, não paradigmáticas e em implementação. As reformas paradigmáticas apresentam-se em quatro fases:

A primeira fase foi desenvolvida nos anos 1930 e garantiu a eficiência do setor de administração de pessoal e a racionalização administrativa, com base nos princípios da administração de Taylor e Fayol. Deu-se, ainda, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), considerado marcante na administração brasileira, porque teve critério weberiano de administração e profissionalização burocracia público estatal.

A segunda fase se deu durante o regime militar, com a publicação de Decreto Lei nº200/67, que procurava delinear um modelo de administração pública gerencial. As estratégias adotadas nas reformas propostas consistiam em: planejamento; descentralização; coordenação e controle da estrutura burocrática do país. Dentre essas premissas, a mais adotada foi a descentralização política, administrativa, que tinha focos econômicos essenciais nas empresas de economia mista, como alternativa financeira para o crescimento. Esta segunda fase teve impactos ao gerar dois resultados: um setor público eficiente, bem remunerado, com carreiras sólidas, diante empresas públicas estatais economicamente viáveis e, do outro um lado, um setor público mal remunerado, ineficiente em função do direcionamento dos investimentos do governo estar voltados para as empresas consideradas mais lucrativas.

A terceira fase tem início com a promulgação da Constituição de 1988 e era conhecida como a Constituição Cidadã. Era assim conhecida porque as mudanças na administração pública afetavam toda sociedade na construção de cidadania plena, através de participação popular na formulação de políticas públicas e movimentos sociais. Essa reforma teve repercussões de dimensão estrutural em nível administrativo e no processo de descentralização.

A quarta fase foi iniciada na década de 1990 com a construção do Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado em 1995. Esse plano tinha como objetivo a adoção de um modelo de administração pública gerencial e dava prioridade à forma política de qualificação e treinamento de servidores públicos, ao criar novas carreiras na gestão governamental e a profissionalização desses servidores. A prática gerencialista provocou transformações significativas no funcionalismo público. Nesse período, foram criadas três formas propriedade pública não-estatal, estatal, privada, e as agências reguladoras e Executivas de serviços básicos de infraestrutura. Portanto, essas reformas ainda estão em curso e essa fase identifica-

se por maior complexidade em termos de categorias e subcategorias, subdividindo-se em reforma do Estado e do seu aparelho a administração pública.

Essas reformas paradigmáticas, representadas na Figura 1, trouxeram mudanças na estrutura administrativa do setor público Segundo destacam Abrucio e Loureiro (2002), essa política de reforma se verificou em várias estruturas administrativas no Brasil em especial no funcionalismo público.

Para Bresser-Pereira e Spink (1996), as mudanças para a NAP ocorreram de forma processual, gerando:

Os contornos da nova administração pública: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal; (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, *a posterior*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida. (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1996, p. 5-6).

Portanto, em 1995, foi apresentado o plano de Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), um estudo que diagnosticava a burocracia e contemplava os objetivos proposto pelo governo e pela sociedade. Este plano consistia em adotar “a administração pública de níveis mais altos de governabilidade e governança”. Desse modo as reformas entendidas por Torres (2004) desenvolveram-se com o intuito de trazer para a gestão brasileira uma nova cultura e prática gerencial na administração pública. Nesse sentido, essa reforma administrativa consistia na implementação de políticas voltadas para a *performance* e a qualidade de serviços, enquanto as reformas de Estado anteriores eram voltadas para o crescimento econômico (TORRES, p. 172).

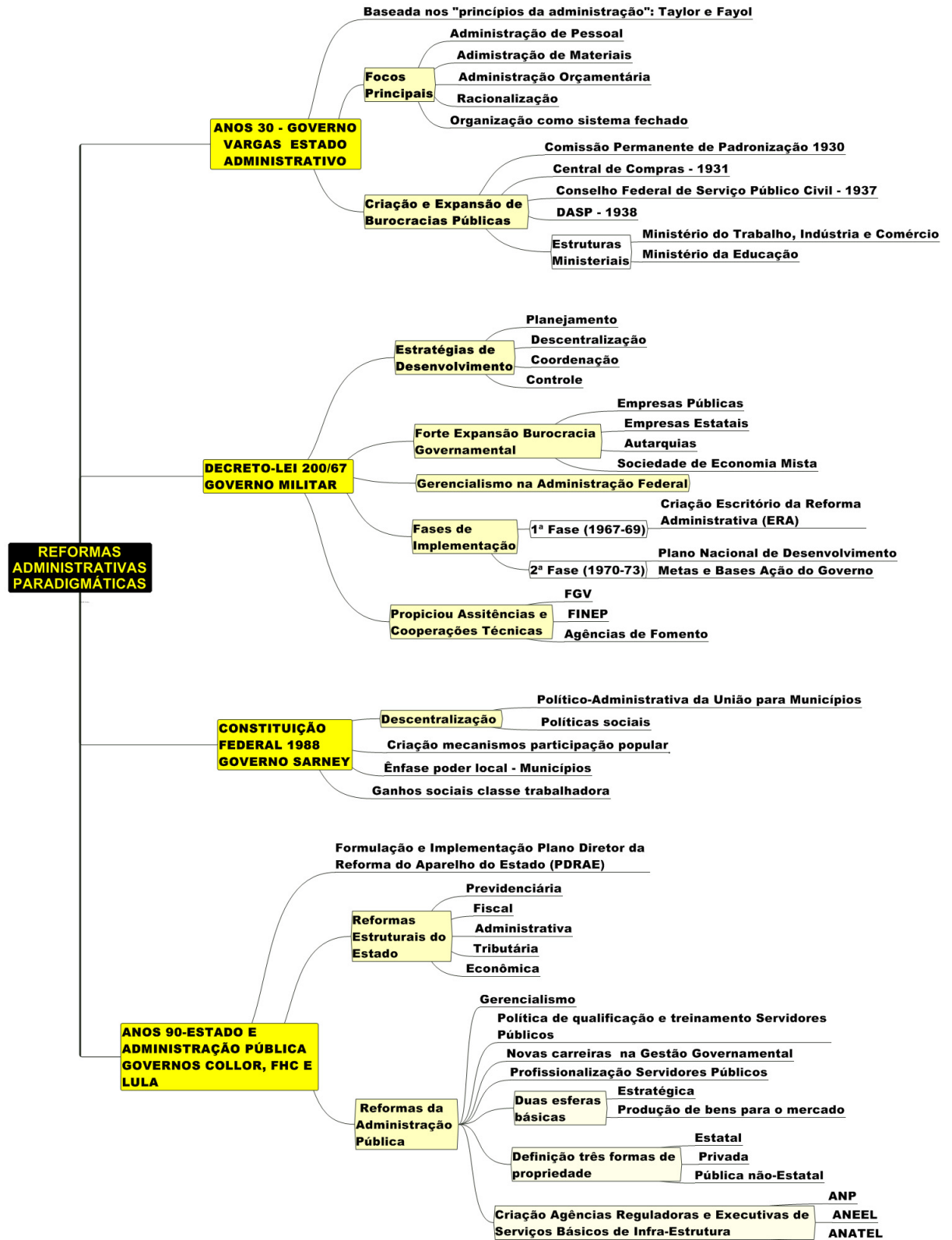


Figura 1- Mapa conceitual das reformas paradigmáticas
 Fonte: Fadul e Souza (2005, p. 5).

Quanto às reformas não-paradigmáticas, apresentadas na Figura 2, são assim denominadas pelos autores porque a sua implementação envolve mudanças menos complexas e menos abrangentes na área de administração pública e no âmbito da política. Elas

evidenciam a inexistência de subcategorias que possam direcionar “uma política articulada das ações específicas de modernização da administração pública.” (FADUL; SOUZA, 2005, p. 8).

Vale começar a abordagem pela última fase, a única considerada como desconstruidora dos princípios básicos no setor público. Ela é tratada assim, porque possuía políticas desmoralizadoras e de ataque à administração pública e ao funcionalismo público. As ações políticas e administrativas levaram ao enxugamento da máquina pública, demissão de funcionários públicos, extinção de cargos, funções e órgãos públicos. Tudo isso significou a perda de capacidade gerencial e da formulação de políticas públicas (FADUL; SOUZA, 2005, p. 5). Para Torres (2004), essas reformas eram agravantes, porque esse discurso desmoralizante era proferido pelo presidente da república. O referido autor enfatiza “que o endividamento público e a ineficiência dos serviços públicos eram resultados da incompetência e da irresponsabilidade dos funcionários públicos”.

Sobre a primeira fase das reformas não-paradigmáticas, destacam-se dois momentos importantes: o quadro de democratização e a crise político-institucional. Essas reformas são consideradas de destaque porque marcaram os primeiros sinais de uma administração modernizada, ao definir medidas gerenciais, organizacionais, como a descentralização, o fortalecimento administrativo, o planejamento e coordenação, a criação de assessoria à Presidência da República, reestruturação dos ministérios e do Executivo Federal. Essa fase de reformas culminou com a fase final do sistema liberal do governo anterior e o governo não tinha autonomia político-administrativa para implantá-las, na medida em que os interesses das elites capitalistas e empresariais eram fortes no aparelho do Estado. Para alguma movimentação rumo às reformas, era preciso a realização de negociações políticas no Congresso Nacional. Sendo assim, nesse período, viveu-se um momento de dificuldades que culminaram com a crise político-institucional (FADUL; SOUZA, 2005, p. 8).

A segunda fase foi reconhecida pela continuidade dos princípios de reconstrução, ao permitir o crescimento da indústria através de “Plano de Metas”. Esse plano permitiu grandes investimentos na indústria automobilística, infraestrutura e petroquímica, desenvolvendo a economia brasileira. A terceira fase tornou-se marcante porque se deu como prioridade a reforma no Ministério da Fazenda, a qual tinha como objetivo principal tornar o ministério dinâmico, competitivo, no sentido de poder enfrentar os desafios do desenvolvimento econômico (FADUL; SOUZA, 2005, p. 8).

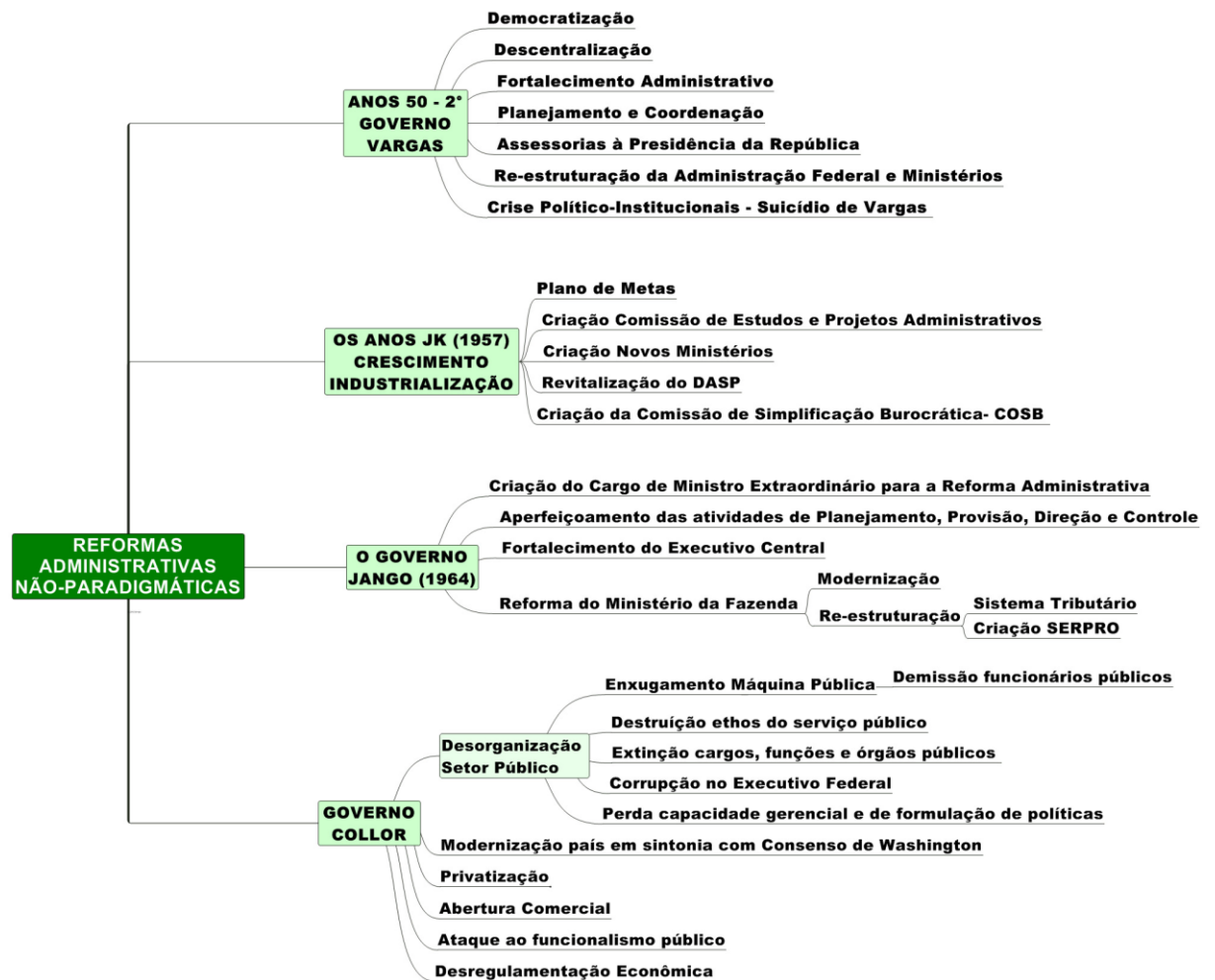


Figura 2 – Mapa conceitual das reformas paradigmáticas
 Fonte: Fadul e Souza (2005, p. 7).

Por último, vale referir as reformas em implementação, executadas, de acordo com Fadul e Souza (2005), no período 2003-2006, como revela a Figura 3.

Para Martins (2003, p. 11-12), essas reformas envolvem mudanças na formulação de políticas públicas, no processo de estruturação de carreiras e cargos, remunerações dos dirigentes públicos, participação, transparência ética e outros atores sociais na política governamental na melhoria das condições da sociedade.

Nessa classificação, propõe-se que este último paradigma em implementação compreenda o período 2003-2010, na medida em que este processo ainda está em curso na sociedade brasileira. Essas reformas têm como focos a promoção da qualidade de saúde e a melhoria de carreiras e salários dos gestores públicos e dos trabalhadores em geral.

O Ministro da Controladoria Geral da União (CGU) (HAGE SOBRINHO, 2008), no seu discurso, realçou a necessidade de acelerar os programas de controle dos serviços públicos, com o intuito de reduzir as irregularidades no setor público, sendo um dos programas previstos para implementação, o que pretende o aprimoramento do controle e prestação de contas.

No entanto, as reformas construídas nesse governo envolvem três grandes categorias que denotam mudanças num primeiro momento. O Estado promove a inclusão dos vários segmentos na vida social, desenvolvendo reformas no sentido de proporcionar a igualdade de direitos aos cidadãos. Promove, ainda, o envolvimento e a participação dos servidores públicos e de outros autores sociais nas políticas governamentais.

A segunda fase aponta as reformas no modelo de gestão pública, identificando definições gerenciais, integração entre os programas governamentais, alocação dos recursos, monitoramento e avaliação do desempenho administrativo.

A terceira fase procura estabelecer a integração interorganizacional no setor público e a coordenação governamental, de forma a permitir a otimização de recursos utilizados pelos vários atores da administração pública, criando uma maior interlocução e negociação em prol da melhor *performance* dos serviços públicos.

Finalmente, a última fase aponta para a recomposição da força de trabalho através de concursos públicos, realinhamento de carreiras e salários; promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho; redesenho de estruturas e processo de trabalho como forma de adotar novas concepções institucionais; integração entre o planejamento e o orçamento para conduzir a sua atividade no âmbito da eficácia ao alocar os recursos, promovendo, paralelamente, a transparência nos gastos públicos; redefinição de marcos regulatório e o aprimoramento do controle e prestação de contas. Essas premissas tinham como propósito desenvolver no setor público a ideia de responsabilidade e uma cultura da prática de prestação de contas no uso do bem público (FADUL; SOUZA, 2005, p. 10-11).



Figura 3 – Mapa conceitual das reformas paradigmáticas

Fonte: Fadul e Souza (2005, p. 10).

Portanto, analisadas as três grandes reformas (paradigmáticas e não paradigmáticas e em implementação), constata-se então um equívoco, pois na sociedade contemporânea, muito do descrito na reforma em implementação não constitui uma prática, ou melhor, não está em execução, o que leva os autores Fadul e Souza (2005) a refutar, ao afirmar que:

[...] tudo indica que o atual governo terá grandes dificuldades para superar as heranças clientelistas, patrimonialistas e burocráticas existentes na administração pública. O fato que chama atenção, em termos de proposta de reforma, é que o atual governo promove a criação de cargos e novas estruturas burocráticas, de forma clientelista e patrimonialista como resultado de acordos, negociações e barganhas políticas com o Congresso Nacional e com grupos corporativos interessados nas benesses propiciadas pelo poder político. (FADUL; SOUZA, 2005, p. 11).

Esse fato é observado, apesar das afirmações de Bresser-Pereira (2004, p. 10-11), definindo o período 1995-1998 como marco da segunda grande reforma administrativa, que se baseava em dois princípios básicos:

- a) Tornar os administradores ou gestores públicos mais autônomos e responsáveis;
- b) Definir, de forma clara, as tarefas exclusivas do Estado, que envolvem o emprego do poder na aplicação dos recursos do Estado.

Sem “superar as heranças” existentes, torna-se difícil a sua implementação. Essas heranças estão presentes até hoje, no século XXI, como evidenciam as mídias brasileiras referindo-se a gestores públicos que agem de acordo com o clientelismo, o patrimonialismo e o burocratismo. Apesar da grande relevância do papel do Estado e da sua interrelação com a sociedade na formulação das políticas públicas, o Estado é definido como regulador, segundo

Bresser-Pereira (2004), Riggs (1968) e Hughes (1998), quando abordam a função do Estado. Nesta percepção, questiona-se até que ponto são abandonadas as visões do passado “de um Estado assistencialista e paternalista, de um Estado que, por força de circunstância, concentra-se em larga medida na ação direta para a produção de bens e de serviços.” (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Nisso Rua (1999, p. 280) aponta, nos seus estudos, que a NAP não está mais “orientada pelas lealdades pessoais ao chefe político”, mas sim conduz-se tendo em conta duas principais transformações:

- a) A priorização dos conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade, alterando a dinâmica interna das organizações públicas;
- b) A orientação dos serviços públicos para a busca de resultados em atendimento às demandas e aos anseios dos cidadãos, e pela busca da eficiência.

Apesar das transformações consideradas por Rua (1999), Paula (2005, p. 82) traz uma visão contrária da NAP, ao admitir a existência de limitações, “formação de uma nova elite burocrática e centralização do poder no executivo”. O autor reforça, ainda, a visão de que a NAP não promove a redução dos custos governamentais como se esperava, promove sim “carreiras de uma elite gerencial” em benefício dos interesses da cúpula.

Diante do exposto, a interação entre o Estado e a sociedade e as organizações não basta, se não houver a consciência dos *decision makers*, de não-resistência na implementação das reformas construídas ao longo do tempo. A partir das reflexões anteriores, pode-se constatar que na NAP não só se deve tomar como ator principal o servidor público, tampouco as atuações do sistema governativo.

2.4 MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Esta seção descreve os vários processos de mudanças na gestão brasileira desde o século XIX até a contemporaneidade. Tais transformações foram conduzidas por três paradigmas na administração pública brasileira: o modelo patrimonialista, o modelo burocrático e o modelo gerencialista. A seguir, são apresentados os vários momentos da gestão pública brasileira:

- a) O Modelo Patrimonialista é de origem oligárquica, vigorou até o final do século XIX e caracterizou-se pelo uso privado da coisa pública. Este modelo é próprio de

sociedade pré-capitalista e pré- democrática. Nele acontece o domínio da privatização do Estado, o que Bresser-Pereira (1999) chama de interpermeabilidade do patrimônio público. Para esse autor, o patrimonialismo significou, ainda, a incapacidade ou a relutância de distinguir entre o patrimônio público e os bens privados. Na atuação da economia, Weber (1994) considerava que patrimonialismo serviu de obstáculo para o surgimento do capitalismo na medida em que as relações econômicas estavam vinculadas à tradição. Sendo assim, entendia que o desenvolvimento do mercado era dificultado devido “o uso do dinheiro orientado pelo material deste e pelo consumo sendo impossível o nascimento do capitalismo”. Portanto este pensador realça que as relações no patrimonialismo era alvo dos monopolistas, ao constatar-se que as oportunidades aquisitivas estavam no grosso modo nas mãos dos senhores e do quadro administrativo. Impedindo por sua vez o seu direcionamento para administração, mas sim para o “campo do capitalismo político,” (WEBER, 1994, p.156).

Sendo assim, o surgimento do capitalismo e da democracia permitiu a distinção clara do que é “res público” e um “bem privado”. Portanto res-pública consiste na busca de proteção do patrimônio público, os direitos públicos. Isto é, res-pública é entendido como um bem de todos e para todos, e que não seja privatizado pelos grupos de interesses. Quanto à democracia, esta aparece como o instrumento que protege os direitos civis contra a tirania e procura assegurar os direitos sociais contra a exploração, afirmando os direitos públicos contra o que é chamado de *rent-seeking* (BRESSER-PEREIRA, 2007, p.26).

Neste propósito Fadul e Souza (2006, p. 4) deduzem que em termos de gestão pública, o modelo patrimonialista é marcado por: (1) confusão daquilo que é público com o privado; (2) predomínio da vontade unipessoal do dirigente; (3) práticas de nepotismo e relações de compadrio; (4) cargos públicos como prebendas; (5) corrupção; e (6) servilismo. Outras características são descritas no quadro, ao demonstrar a estrutura do tipo pré-burocrática com baixa especialização baixo grau de departamentização, com ampla esfera de controle e que autoridade é centrada numa única pessoa. As estratégias são simples e determinadas no sentido *top dow*, no sentido de que as estratégias eram traçadas no topo sem participação dos gestores, em que o dirigente principal é quem definia as diretrizes de política de gestão.

Dimensão de Análise	Tipo	Características
Estrutura	Pré-burocrática	Pouco complexa baixa especialização; baixo grau de departamentalização; pouca formalização; ampla esfera de controle; autoridade centrada em uma única pessoa
Estratégia	Simple e determinadas pelo <i>top-down</i>	Dirigente principal define e decide as estratégias; possibilidade de previsão e pouca pressão ambiental; Plano mais estático e lentamente mutável.

Quadro 1 – Características da estrutura e estratégia organizacional no modelo patrimonialista de gestão

Fonte: Loiola et. al. (2004).

Nota: Adaptado pelos autores.

- b) O segundo modelo, que é o Burocrático, é considerado o tipo mais puro de dominação legal. Esse modelo é exercido por quadro administrativo burocrático com competências funcionais fixas. Possui uma hierarquia rigorosa dos cargos; seus servidores cumprem somente as obrigações objetivas do seu cargo e são remunerados com salários fixos em dinheiro, exercendo o cargo como profissão única (WEBER, 1994, p. 144).

Trata-se de um modelo que se caracteriza por seus objetivos de combater vícios e práticas patrimonialistas, viabilizar a maior profissionalização de quadros com competência e capacidade gerencial, portanto reforçando a essência da burocracia. Campos (1978, p. 27) entende a burocracia, fundamentalmente, como o exercício da dominação baseada no saber, característica que torna esse modelo especificamente racional. Para Lapassade (1977), a burocracia separa radicalmente a atividade oficial do domínio da vida privada. O dinheiro e equipamentos públicos são de forma nítida separados do patrimônio particular do funcionário

Portanto, este paradigma separa a vida doméstica da profissional, assim como em relação às correspondências administrativas devem ser separadas da privada. Segundo Bresser-Pereira (2007, p. 26), a burocracia é um instrumento para combater o nepotismo e a corrupção, dois traços inerentes à administração patrimonialista, adotando os princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional. Ferlie e outros autores (1999), na mesma ótica de Bresser-Pereira (2007), vem o modelo como instrumento de combate a vícios e práticas patrimonialistas. Sem contrariar as ideia de Campos (1978), Lapassade (1977) e Bresser-Pereira (2007), Ferlie e outros autores (1999, p. 200) desmonstram que o modelo burocrático passou por um processo de melhoria de desempenho, de avanço em seu desenho organizacional e institucional, mas também teve retrocessos na sua eficiência e eficácia, na medida em que foi visto como um modelo inimigo

da Boa Governação. Demonstra-se com o pensamento ora abordado que a burocracia reduziu a sua eficiência no nível das organizações progressivamente, isto é, foi um modelo que teve o seu empenho num determinado momento.

Mas, como a sociedade não é estática, a sua eficiência nas organizações foi se tornando uma disfunção. Assim, na ótica de Bresser-Pereira e Spink (2006), o modelo burocrático mostrou-se ineficiente, pois o Estado se ampliou a partir do século XX. A necessidade de melhor desempenho do seu papel social e econômico demonstrou que já não fazia sentido o Estado liberal do séc XVIII, que se dedicava à proteção dos direitos de propriedade, “Estado que só precisava de parlamento para definir as leis, um sistema judiciário e policial para fazer cumpri-las, de forças armadas para proteger-se do inimigo externo, e de um ministro das finanças para arrecadar impostos.” (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006, p. 26).

Essas estratégias já não eram adequadas, pois as funções do Estado cresciam e, de acordo com as demandas, era preciso satisfazer às necessidades da sociedade civil. O Estado precisava desenvolver as funções de provedor nas áreas de educação, saúde, cultura pública, seguridade social, incentivos à ciência e a tecnologia, investimento em infraestrutura e de proteção ao meio ambiente. Isso significava o crescimento da estrutura do governo e o conseqüente aumento do número de ministros dentro de uma nova forma de gestão (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006, p. 26-27).

Vários autores como Bresser-Pereira, Spink (2006), Ferlie e outros (1999) defendem que esta incapacidade do modelo ficou evidente, considerando que o Estado já não respondia às demandas da sociedade. Houve, assim, a necessidade de construir uma nova administração pública, que Hughs (1998, p.52) chamou de *managerialism*, um modelo que pretende substituir o modelo tradicional da administração pública, atendendo com eficiência às demandas sociais. No Quadro 2, Fadul e Souza (2006) apresentam algumas das características da estrutura e da estratégia organizacional do modelo de gestão burocrática. A estrutura organizacional está definida por divisão do trabalho dentro de um processo padronizado e formalizado, com vários níveis de hierarquização. As estratégias são definidas e decididas pela autoridade legal e existências de previsão e poucas pressões ambientais e possui planos estáticos que levam muito tempo para possíveis mudanças.

Dimensões de Análise	Tipo	Características
Estrutura	Hierarquizada	Processos padronizados e formalizados, acentuada especialização e divisão do trabalho; Alto grau de departamentalização com muitos níveis hierárquicos, esfera de controle reduzida pela autoridade institucional; Autoridade centrada na hierarquia oficial.
Estratégia	Técnico-econômico-legal	Definidas e decididas pela autoridade legal; possibilidade de previsão e existência de poucas pressões ambientais; Plano mais estático e lentamente mutável; ênfase no atendimento das regras e normas legais.

Quadro 2 – Características da estrutura e da estratégia organizacional do modelo Burocrático de gestão
Fonte: Loiola et. al. (2004).

Nota: Adaptado pelos autores.

- c) O Modelo Gerencial emergiu nos finais do século XX, como modelo capaz de “enfrentar a crise fiscal, estratégico para reduzir os custos e tornar mais eficiente a administração. Segundo esta definição gerencialista, esse modelo seria o instrumento de proteção do patrimônio público contra os interesses do *rent-seeking* ou corrupção aberta. Nesse sentido, ele se utilizaria “da descentralização e do incentivo para a criatividade e inovação.” (BRESSER-PEREIRA, 1999, p. 28).

Portanto, é um modelo associado ao movimento de reforma do Estado e da administração pública, que se caracteriza por incorporar características e procedimentos da administração do setor privado. A sua base de gestão é a “administração profissional; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina fiscal e controle no uso de recursos; avaliação de desempenho; controle de resultados; adoção de práticas de gestão do setor privado (BRESSER-PEREIRA, 1999).

Outras características da estrutura e da estratégia do modelo gerencial são apontadas no Quadro 3. A sua dimensão de análise é visto no âmbito de estrutura e estratégia. Pelo que, a sua estrutura é vista no pós - burocrático ao caracterizar os seus processos de forma horizontal e complexos. Possui esfera de controle reduzida, a autoridade é centrada na hierarquia de competências, com um caráter estratégico construído no ambiente participativo, ao definir as estratégias mediante a participação dos agentes organizacionais

Dimensões de Análise	Tipo	Características
Estrutura	Pós-Burocrático	Processos altamente complexos; Formalização apenas das metas e processos globais; Processos horizontalizados; esfera de controle reduzida pelo <i>empowerment</i> e competências; Autoridade centrada na hierarquia de competências.
Estratégia	Participativa	Definido e decidido mediante participação dos principais agentes organizacionais; Existência de algum grau de incerteza e de alguns focos de pressão; Plano com certa flexibilidade; Ênfase nos resultados organizacionais.

Quadro 3 - Características da estrutura e estratégia do modelo gerencial

Fonte: Loiola et. al. (2004).

Nota: Adaptado pelos autores.

Considerando essa perspectiva integracionista, que está vinculada à condução do modelo gerencial, surge uma preocupação de desenvolver a pesquisa sobre as mudanças transformadoras ocorridas no Brasil, de modo a compreender a visão da Nova de Administração Pública em termo de gestão. Assim, parte-se para a análise dos mecanismos desenvolvidos para o alcance das permissas gerencialistas, para o sucesso e o desenvolvimento do setor público num sistema de competitividade, dando ênfase à atuação do gestor público no que concerne ao perfil do gestor. O estudo das carreiras típicas e da remuneração no setor público tornou-se o elo fundamental na condução das estratégias para o desenvolvimento da administração pública no país.

Administração pública que é entendida como uma expressão genérica que indica um conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento e na implementação de políticas públicas. Nessa ótica para Reis (2004, p. 63) a ideia de reforma e substituição de administração pública do tipo burocrática tinha em vista aumentar a “governança” no sentido de uma “capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas”.

A administração pública é de extrema importância porque na sua atuação implementa, altera políticas e programas públicos. Preocupa-se com equidade, representação, justiça, eficiência do governo e controle da discricionariedade administrativa (GRAHAM JR, 1994, p. 18-21).

Bobbio (2005), neste ponto de vista de atividade, aponta a amplitude da administração pública, que corresponde de um lado à atividade do governo ligada a poder de decisão e comando, e por outro ao empreendimento para o benefício do público.

Portanto, é neste perfil organizacional que atua o gestor público no gerenciamento que procura concentrar as atividades administrativas que são desenvolvidas no governo,

ênfatizando as considerações políticas que permeiam o processo de formulação de políticas públicas e impregnam as relações externas das organizações governamentais.

Neste propósito, o gerenciamento público tem as suas atenções voltadas para a implementação de políticas públicas e questões gerenciais e técnicas. Sendo assim, a atuação deve ser vista no âmbito político-econômico de cada país, tendo em conta os fatores ambientais que possam influenciar o gerenciamento interno da organização (GRAHAM JR, 1994, p. 18-21).

3 FORMAÇÃO, INSERÇÃO NA CARREIRA DE GESTORES PÚBLICOS

Neste capítulo, procura - se analisar a formação dos gestores a partir das escolas de administração criadas no Brasil para acompanhar as reformas desenvolvidas, o impacto das mudanças no sistema político na gestão do setor público. E discute-se ainda neste capítulo a escolha e construção de expectativa na carreira do gestor e a gênese da carreira de Especialista de políticas públicas e Gestor Governamental (EPPGG).

No Brasil de 1930, essa preocupação era evidente, visto que já se demandava a preparação de recursos humanos com intuito de formar técnicos e tecnólogos nas várias especializações. Essa formação tinha como objetivo acompanhar o crescimento econômico e o desenvolvimento da infra-estrutura social, assim como a evolução do transporte, da energia da comunicação. Com a integração do modelo gerencial, foram desenvolvidos cursos com ênfase nesse novo modelo gerencial para responder à demanda da sociedade (NICOLINI, 2003, p. 45).

3.1 FORMAÇÃO DE GESTOR E COOPERAÇÃO ENTRE AS UNIVERSIDADES E AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

A ideia de formação de servidores públicos neste país intensificou-se com a cooperação entre Brasil e os países como França, e os Estados Unidos através da Fundação Getúlio Vargas. Essa cooperação permitiu a criação de várias escolas de formação em administração pública, a exemplo da Escola Brasileira de Administração Pública (Eabp), criada em 1952, destinada a formar profissionais especialistas em administração pública; e da Escola de Administração de Empresa São Paulo (Eaesp), voltada para a formação de profissionais especializados nas modernas técnicas gerenciais, de modo atender às expectativas do empresariado local. Em meados do século XX, os convênios foram se fortalecendo, fato que possibilitou a internacionalização do ensino superior, ao intensificar as relações entre o Dasp, a Ufba, a UFRGS e as universidades americanas e conseqüentemente a formação de pós - graduados, e os treinamentos de professores.

Foi nesse contexto que a Universidade Federal da Bahia (UFBA) e o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) criaram cursos de administração pública. Esse intercâmbio serviu para promover transferência de tecnologias capazes de conduzir as mudanças desenvolvidas nessa época relativa às reformas do Estado e da administração

pública. Até o final do século XX, a tendência foi no sentido de aumentar o número de cursos do ensino superior, assim como apresenta o Quadro 4 (NICOLINI, 2003, p. 46).

Houve avanço após a lei nº 4769, de 9 Setembro de 1965, que decretou a regulamentação da profissão de administrador. Foi depois desse ato que ocorreu o “milagre econômico” abrindo-se assim o campo para os bacharéis em administração, e com incentivo governamental. Essa demanda de profissionalização foi atendida, com a formação de profissionais em faculdades isoladas e privadas. O ensino superior no país foi se expandindo progressivamente, como evidenciam os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão do Ministério da Educação (MEC, 2004), antes de 1960 eram 02 cursos de administração, em 1960 havia 31 cursos, em 1970 passou para 164, em 1980 eram 247 cursos, 1990 o número passou a ser de 320 cursos, crescendo para 333 cursos em 1991, 2000 eram 821 cursos, 2002 chegou a ter 1.413 cursos, em 2003 aumentou para 1710 e em 2004 teve um salto quantitativo de 2048 cursos de administração (Quadro 4).

Os levantamentos desses dados permitem o destaque, o quanto o curso de administração é concorrido no Brasil

Ano	Nº de cursos de administração
Antes de 1960	2
1960	31
1970	164
1980	247
1990	320
1991	333
2000	821
2002	1.413
2003	1.710
2004	2.048

Quadro 4 - Evolução dos cursos de administração no Brasil

Fonte: Ministério da Educação (MEC). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) (2004).

Portanto, segundo as informações do INEP/MEC de 2004 foi possível coletar a informação que destaca que foi matriculado em 2002 o total de 493.104.alunos de curso de administração no Brasil e os dados ainda que seguem na Figura 4, pode-se constatar que, em relação a todos os cursos disponíveis no país o de administração vem evoluindo cada vez mais, como se pode ver na Figura 4, o ano de 2004, apresenta um número elevadíssimo de alunos matriculados, totalizando 620.718 (INEP/MEC, 2006)

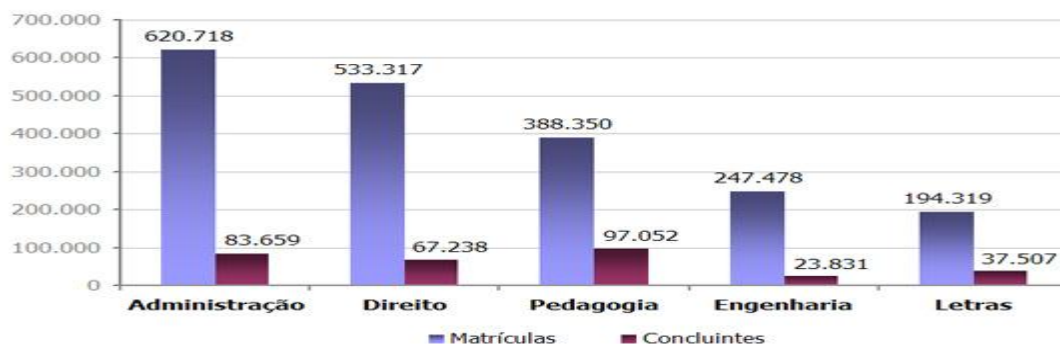


Figura 4 – Evolução de cursos no Brasil

Fonte: Ministério da Educação (MEC). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. (INEP/MEC, 2006).

Souza Silva (2007), nos seus estudos sobre o aprendizado, procura demonstrar que o crescimento quantitativo dos cursos de administração não reflete uma preparação intelectual. Considera ser um desafio para as instituições do ensino superior no sentido da definição de programas de educação continuada do aprendizado para superar as dificuldades decorrentes da imprevisibilidade das mudanças socioeconômicas. Corroborando com Souza Silva (2007, Nicolini (2003) vê que há na educação dos gestores a desconexão da vida real na sociedade brasileira em relação ao que as unidades de formação fornecem como aprendizado.

Apesar dessa preocupação da sociedade brasileira de formar quadros, o Instituto Observatório Universitária (IOU) demonstra a existência, nos 5.564 municípios brasileiros, de apenas 32% de gestores com formação superior. Ocupando estes os cargos de destaque. Esses dados resultam de pesquisas realizadas pelo Instituto de Brasileiro de Geografia e Estatística (Ibge) em 2000 (GOIS, 2006, p 1). Tais resultados evidenciam a fraca inserção de gestores com formação superior nos cargos de gestores.

Para promover maior eficiência às ações definidas nas instituições públicas e diante dessa fraca formação dos servidores públicos, o governo homologou o Decreto 5.707 de Fevereiro de 2006, que, no Artigo 3, estimula a participação do servidor em ações de educação continuada. Entende-se que, com isso, passará a haver uma oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de vida funcional da organização. Trata-se de incentivar a inclusão das atividades de capacitação, como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras de administração pública federal direta e autárquica. Dessa forma, assegura-se nas instituições a maior participação nas atividades, ao oferecer oportunidades de requalificação dos servidores, promovendo a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção, assim como de assessoramento.

A formação dos quadros tem sido alvo de crítica de muitos autores, como Martins colaboradores (1997) e Covre (1991), ao apontarem que, nos Estados brasileiros, a formação foi instrumentalizada a partir de tecnologia importada. Bergue (2008) também se refere à vasta influência estrangeira no Brasil na trajetória de formação de gestores públicos, principalmente dos Estados Unidos e França, fato que traz implicações no comportamento e práticas gerenciais contemporâneas. Nesse sentido, Nicolini (2003) considera que os modelos de implantados não se adequam à realidade em vários casos e que a falta da multidisciplinaridade, interdisciplinaridade durante a formação faz com que o gestor público tenha limitações na resolução dos problemas no seu campo de atuação.

Portanto, as instituições do ensino no Brasil têm um papel importante de desenvolver estratégias de mudança profunda na educação, buscando adequar as necessidades e as demandas do mercado de trabalho à realidade econômica e social do país. Por outro lado, os políticos devem tomar consciência dos seus compromissos com a sociedade e agir de modo a permitir que as definições das políticas de gestão sejam de implementação para melhorar as condições da sociedade na construção e reconstrução das infraestruturas tendo em conta as observações dos aspectos técnicos.

Para tal são propostos por Melo e Teodósio (2000), alguns princípios para a formação de gestores, a serem desenvolvidos em parceria com o setor privado reconhecido como mentor deste modelo gerencial que são:

- a) Questões relacionadas à gestão de pessoal contribuindo na construção da ideia de trabalho em equipe e entre outras instituições. O gestor deve estar ciente de prováveis conflitos entre as organizações, assim como de conflitos na mesma organização e que esses conflitos de uma ou outra podem influenciar no funcionamento da instituição. Sendo assim, o futuro gestor deve ser capaz de mediar esses conflitos. Dessa forma é proposta a instrumentalização do estudante na área de negociação e resolução de conflitos além da capacidade de diálogo. E a organização deve ser capaz de junto às universidades identificar nos seus formados aqueles com poder e influência;
- b) Questões técnicas são entendidas como as ferramentas que a organização tem como base e um modelo de funcionamento. Ressaltam-se aqui as possibilidades de existir diferenças de *Know-how*, estilos gerenciais entre os envolvidos das organizações parceiras, permitindo a disseminação de modelo adequado à organização e de tecnologias.

- c) Questões culturais: diante da diversidade, é importante para o gestor público estar atento aos aspectos culturais e ser capaz de perceber que, apesar de se usar o mesmo modelo gerencial, há aspectos culturais a se considerar. Algumas especificidades precisam ser observadas: enquanto a empresa privada tem a busca do lucro como aspecto principal, o setor público tem como base a satisfação e bem - estar do cidadão. Desse modo, as instituições de formação dos gestores públicos, assim como próprios gestores, devem considerar como aspectos importantes a cultura organizacional e a mudança, de forma a permitir a interação nas organizações.
- d) Questões políticas: é necessário que o gestor público esteja ciente dos interesses políticos existentes no nível macro, sem esquecer-se da realidade política no nível micro. Isso é importante já que os grupos no poder mudam nas eleições e, no caso brasileiro, tende a afetar a gestão da máquina pública. Por outro lado, as relações Estado-Capital e Estado-Sociedade Civil devem ser também tratadas. Esse conhecimento pode trazer um panorâmico das possibilidades que esses dois grupos de relações podem vir a ter (MELO; TEODÓSIO, 2000, p.12). Corroborando essa ideia de mudanças perante as eleições Schmidt (2009), realça em relação aos cargos de confiança que normalmente não são fixos e na ótica de Bergue (2008) estes são os cargos eleitos e de competência política.

Segundo Neves e outros (2008, p. 10), o “profissional é selecionado sem exigência de uma formação específica e é formado pelo próprio Estado numa escola de Governo Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro”, o que significa uma parceria entre as universidades, ao permitir que o concurso público seja o próprio vestibular de acesso para o exercício da função pública. Essa ação pode ser uma demonstração de preocupação com as ações desenvolvidas no setor público e que esta forma pode de algum modo trazer melhoria na atuação do gestor público, Pois o gestor público já é inserido com noções de como servir o cidadão.

Nesse contexto, as organizações públicas têm tido preocupações na gestão de competências, porque as eleições na sociedade brasileira mexem com todo corpo da administração pública. No setor público, o *staff* é desorientado e sem continuidade das práticas administrativas. “Uma vez findo mandato, vão embora levando a memória descritiva e acrescentando à sua página pessoal, o conhecimento técnico adquirido”, [...]. “O perfil da liderança na gestão pública sofre alterações a cada troca do poder executivo”. Neste propósito,

a administração pública é assegurada pelos cargos não concursados na direção e os outros níveis ocupados por servidores efetivos concursados (SCHMIDT, 2009, p.2).

Corroborando a esta ideia de mudanças perante as eleições Schmidt (2009) realça em relação aos cargos de confiança que normalmente não são fixos e na óptica de Bergue (2008) esses são os cargos resultantes das eleições e de competência política.

Nesse sentido, a formação do gestor permitirá enfrentar melhor os desafios na vida profissional, em razão do seu poder de análise das práticas de gestão administrativa no Estado brasileiro, assim como no mundo, diante do quadro teórico de referência. Espera-se que esse processo de formação contribua, de forma determinante, para que ele possa desenvolver uma visão integracionista sobre a realidade política e socioeconômica.

A era de globalização trouxe ao sistema de administração pública brasileira uma maior preocupação em modernizar-se e criar carreiras compatíveis com as novas funções nos serviços públicos para atender às grandes exigências de flexibilidade e eficiência da gestão como resposta ao modelo burocrático considerado inadequado (BRESSER-PEREIRA, 1995). Essa ideia é contrariada por Azevedo e Loureiro, (2003, p.47), ao considerarem que “a administração burocrática é o modelo mais compatível com uma ordem política republicana e democrática.”

Diante dessa diversidade de pensamentos, Sousa (1996, p.1) realça que o plano de reformas desenvolvido levou à reestruturação do Estado ao constatar uma disfunção no setor público que o incapacitava de responder adequadamente às demandas sociais.

Nesse ambiente foram abordadas as grandes estratégias de formação de gestores públicos e as escolas de governo e universidades empenharam esforços de forma a promover a capacitação e qualificação para a administração pública (BERGUE, 2008, p.5).

Essas estratégias vêm sendo apontadas como resultantes de inquietação e são alvo de crítica por vários autores, de entre os quais Bergue (2008), considera “como algo de reduzido utilidade prática para transformação da realidade local e do atendimento de suas demandas”, pois esta formação de gestores públicos é considerada “instrumentalizada e pragmática”, porque foram desenvolvidos níveis que não refletem as exigências dentro do contexto gerencial e da cultura brasileira.

No contexto particular da formação prevista para os cargos públicos ora em análise, como a qualquer tipo de titulação superior, os conhecimentos teóricos e técnicos se complementam, influenciando-se mutuamente, não se sugerindo predominância de um sobre o outro, especialmente se tomadas às características da maior parte dos

cursos e as modalidades nas quais são oferecidos - sequenciais e tecnológicos. (BERGUE, 2008, p. 6).

O autor acima procura demonstrar que, para ser um gestor no setor público, é importante que tenha o ensino superior e atue na área de formação e de conhecimento.

Oliveira e outros (2009, p. 29) sem contrariar a ideia de Bergue (2008) destaca a necessidade de um gestor com formação superior, mas considera importante que o gestor para ter atuação aceitável na implementação das políticas públicas deva possuir:

- a) formação generalista, diversificada, com ênfase no conhecimento das ciências sociais, econômicas e políticas e que domine as metodologias próprias destas ciências;
- b) Detenção de um conhecimento dos movimentos políticos e sociais, de sua gênese e história recente, com visão de conjunto e sensibilidade para estabelecer e desenvolver relações com os setores da sociedade envolvidos nos processos;
- c) Um conhecimento tanto teórico quanto prático sobre o Estado e suas instituições, sua história e cultura, identificando, integrando e interagindo com os diferentes aspectos e fatores econômicos, organizacionais, sociais, tecnológicos e administrativos, dominando amplamente as normas de funcionamento das organizações públicas e das corporações que atuam neste espaço e seus anseios;
- d) Visão estratégica de negociação e articulação tanto no nível do Executivo quanto do Legislativo;
- e) Formação e compromisso com a ética;
- f) Vínculo de servidor estável, sem o que estará vulnerável aos interesses específicos dos grupos de pressão, aos lobbies privados de todas as naturezas e até mesmo à corrupção;
- g) Formação teórica e prática em Estado e Governo.

Essas são ações que não se verificam na sociedade brasileira, pois as posições que deviam ser de gestores profissionalizados são ocupadas por “gestores eleitos”- com “posições políticas” que muitas vezes não têm formação superior (BERGUE, 2008, p. 6-8).

Essas ações contribuem para que os vários princípios traçados no modelo gerencial não sejam aplicados no setor público. Assim, a competência política no setor público predomina sobre a competência técnica, o que não ocorre no setor privado, segundo Reis (2004).

Essa prática na administração pública não garante ao gestor público com formação superior a autonomia de tomada de decisão, isso porque as ligações políticas na administração frequentemente limitam as suas ações. Apesar disso, alguns autores como Azevedo e Loureiro (2003, p.48) defenderem que os *policymakers* têm a possibilidade de participar “junto com os políticos no processo de tomada de decisões”, esta afirmação é refutada, na medida em que os implementadores careciam e carecem de poder de decisão, sendo um dos motivos que levou as reformas na administração pública. Segundo Paula (2005, p 83) a participação de quem implementa as políticas de gestão continua afastada, na medida em que reina ainda, a ideia de formação de nova elite burocrática no poder executivo, e que “a formulação das políticas publicas é uma atribuição exclusiva dos ministérios e secretarias do Estado”.

Portanto pode se perceber na gestão brasileira a forte trajetória histórica defendida por Wilson (1966), da dicotomia entre administração e política com grande influência, sobre administração pública, pois os cargos administrativos são ocupados por “atores políticos” com competências políticas no âmbito de político partidário

Nisso o gestor público por mais que esteja no ambiente de descentralização não é cedido à autonomia de tomada decisões, de forma agir com eficiência e eficácia na resolução dos problemas da sociedade.

Ao atentar para a situação socioeconômica da população brasileira, Cruz (2003, p.2) afirma que os resultados econômicos não têm sido geridos de forma a dar solução para os problemas sociais como: o “desemprego, exclusão social à saúde, à educação e à habitação, fome, miséria absoluta para muitos [...]”. Acrescenta ainda que a “ação e a formação dos gestores governamentais têm sido amplamente questionadas, implicando necessidade de identificação das reais variáveis propulsoras à falta de efetividade das ações gerenciais do setor público.” (CRUZ, 2003, p.3). Além de apontar o fracasso das reformas e o crescimento da “apropriação dos bens públicos pelas elites políticas e econômicas; a corrupção como forma regular de relação entre elites e a burocracia a exclusão da maioria da população, da condição de cidadania (igualdade no tratamento) na esfera pública” (CRUZ, 2003, p. 1-4).

Perante as inquietações apresentadas da formação instrumentalista e à sua integração no ambiente do trabalho, assim como ao fraco nível de educação, há necessidade de repensar sobre a função dos gestores nas instituições de forma a garantir o desenvolvimento das atividades com eficiência e eficácia. Paralelamente, é preciso dar ênfase às ações de implementação de políticas públicas e gestão dos recursos humanos, no âmbito da motivação,

formação, integração das carreiras típicas do Estado, e as competências possíveis para o perfil e performance do gestor público.

3.2 CARREIRA DO GESTOR PÚBLICO

Nesta seção discute-se além da gênese do próprio conceito de carreira, a escolha e construção de expectativas na carreira, bem como a visão que é desenvolvida pela organização no acompanhamento da carreira do indivíduo em busca de conciliar os objetivos da organização. Nesse âmbito várias abordagens são desenvolvidas nesse patamar concernente a abordagens propostas por sociológicos segundo Van Maanen (1977) citado por Dutra (2002), ao realçar que na escolha e construção de carreira estão em vista as categorias industrial, ocupacional e organizacional. Sendo proposta nesse âmbito de escolha de carreira a dimensão política-partidário como fenômeno influente no setor público e como de expectativa na carreira a partir da visão de Bonis (2008) que realça a existência dos *outsiders* em benefício da minoria.

3.2.1 carreira

O conceito de carreira é discutido por diversos autores em diferentes perspectivas. A sua compreensão no Brasil só começou a ter relevância com as reformas da administração pública na década de 1995, como elo e de apoio para as reformas.

Antes de abordar o conceito, é importante realçar a origem etimológica da palavra “carreira”, que segundo Ferreira (2009), tem a origem latina - *via carraria*-, significando “estrada para carro”. Kilimnik, Castilho e Sant’Anna (2006) realçam que só no século. XIX foi utilizada para definir a “trajetória de vida profissional”. Nessa perspectiva, o termo carreira é inicialmente utilizado nas sociedades industrializadas e refere-se a dois modelos: o modelo tradicional, que se desenvolveu até os anos 70 e foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso, divisão sexual e social do trabalho, uma situação em que os homens trabalhavam e a possibilidade de ascensão apenas pertencia a grupos socialmente dominantes. Nesse ambiente, a progressão era linear e vertical com maior estabilidade dos funcionários no emprego. O segundo momento, na modernidade, passou a caracterizar-se por oportunidades tanto para profissionais do sexo masculino como do sexo oposto, pertencentes a grupos sociais variados. Neste processo, a progressão é descontínua e mais horizontal que vertical, apresentando instabilidade (KILIMNIK; CASTILHO; SANT’ANNA, 2006, p. 258).

Nessa essência, Dutra (2002) considera que carreira pode indicar a mobilidade ocupacional, como o caminho a ser trilhado por um executivo. Nesse sentido, a seguinte definição de Hall (1976 apud DUTRA, 2002, p. 45): vê a “Carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associados com experiências e atividades relacionadas ao trabalho durante o período de vida de uma pessoa”. Outros autores referidos por Dutra (2002), a exemplo de London e Stumph (1982), na mesma ótica Hall (1976) consideram adequada a visão contemporânea, ao destacarem a carreira como “sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.” (DUTRA, 2002, p. 100).

Sendo assim, a perspectiva do indivíduo engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto a perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos, decisões, espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. As mesmas perspectivas são conciliadas pela carreira no contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (DUTRA, 2002).

Analisado o conceito, pode-se deduzir que não se trata somente de seguimento do tempo de serviço, experiência, mas também de uma relação produzida entre o indivíduo e os objetivos da instituição. A relação deve ter em conta os aspetos endógenos e exógenos, conciliando as expectativas dos intervenientes (DUTRA, 2002, p. 100).

No seu debate sobre a carreira profissional, Dutra (2002, p. 104) apresenta a esquematização das etapas do processo de planejamento de carreira e ressalta a existência de duas preocupações consideradas importantes: a primeira, que consiste em “formar uma visão realista, clara e apurada das próprias qualidades, interesses e inclinações pessoais; a segunda que consiste em estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.” E nessa visão descreve as etapas passíveis de verificação no planejamento de uma carreira, tanto para a organização como para o indivíduo.

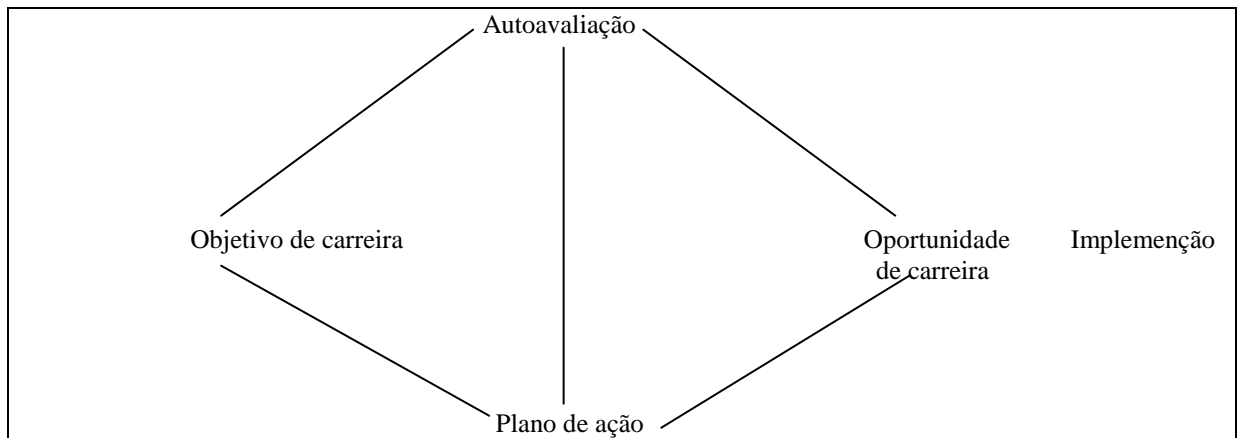


Figura 5 - Etapas do processo de planejamento de carreira
 Nota: Adaptada a partir de Dutra (2002, p.104).

O esquema apresenta num primeiro passo a autoavaliação do indivíduo, desenvolvida para que ele possa alcançar seus objetivos de carreira, guiado por um plano de ação e o segundo passo é ligada a organização ao permitir identificar as oportunidades e as etapas que estão interligadas uma da outra.

Assim, a auto-avaliação consiste na análise dos valores pessoais e da personalidade construídos durante o processo evolutivo do indivíduo. O terceiro passo é dos objetivos da carreira, que têm sido um quebra cabeça para ele, na medida em que, definida a carreira a alcançar, corre o risco de atingir o objetivo, sem conhecer o perfil da própria organização. Propõe-se então, ao indivíduo que defina os objetivos da carreira olhando para si mesmo, pois a essência do planejamento do indivíduo consiste no seu autoconhecimento para realizar-se profissionalmente, tendo em conta os aspectos sociais, econômicos e políticos, considerando o ambiente em que está inserido pensando no seu futuro. Necessita definir estratégia de carreira; após seguir os passos anteriormente indicados, o indivíduo procura pensar no direcionamento da carreira. Para que possa alcançar os objetivos, são combinadas várias estratégias, entre elas: o crescimento da empresa; a diversificação com a agregação de nova área de trabalho ou novas ocupações fora dessa empresa, e, em seguida, a combinação de todas as estratégias.

No quarto passo, que é o do plano de ação, são traçadas as estratégias e metas de curto prazo e são definidos os fatores críticos para sucesso e a avaliação dos recursos no do tempo. Esse processo é feito com o acompanhamento do plano e sua avaliação, deve ser um processo contínuo e de mensuração (DUTRA, 2002).

No entanto, esse é um processo que permite ao indivíduo definir a sua posição profissional numa instituição, seja ela privada ou pública, possibilitando, desse modo a satisfação do indivíduo assim como da própria organização diante dos seus resultados. Por sua vez, dará credibilidade ao gestor, em qualquer que seja a instituição, implementar ações com

eficiência e eficácia para atender às demandas da sociedade em que está inserida. Definido o projeto profissional, segue a fase de negociação com a instituição a que se espera responder as suas expectativas.

Nesse fluxograma, são desenvolvidos pelo autor quatro aspectos importantes: primeiro, a definição do posicionamento da empresa no projeto de carreira para que o indivíduo possa definir o seu futuro diante das várias oportunidades existentes. O segundo aspecto consiste na avaliação de oportunidades. Como nem sempre a organização deixa claro para os funcionários as oportunidades existentes, é preciso que eles estejam ligados a uma rede de relacionamento. O terceiro aspecto é a avaliação dos requisitos exigidos, cuja clareza auxiliará na busca das posições que possam definir o perfil desejado para ocupar determinada posição. Por último, a negociação com a empresa traz para o candidato a segurança na carreira (DUTRA, 2002, p. 106).

No âmbito desse estudo desenvolvido por Dutra (2002, p.107), a definição da carreira pelo indivíduo traz para o mundo contemporâneo, várias conotações, entre elas algumas analisadas por Van Maanen (1977), citado por Dutra (2002). Para Van Maanen (1977 apud (DUTRA, 2002), há várias abordagens de sociólogos que destacam e creem que as diferenças de raça, classe, sexo, religião, nacionalidade, educação, família ou residência, são como influenciadores para a “escolha da carreira” e na “construção de expectativas”. Essas abordagens são vistas em três categorias: a industrial; a ocupacional e a organizacional (DUTRA, 2002, p. 107).

No presente estudo, propõe-se o acréscimo, como um fenômeno novo, a categoria de político partidária no indivíduo, como uma das dimensões da escolha de carreira e de construção de expectativa.

Sobre as três categorias, Dutra (2002) entende que a primeira se refere aos operários; A categoria ocupacional é vista entre membros de determinada atividade e a categoria organizacional entre os gerentes e profissionais dessa área. Portanto, a organização de forma geral, é um ambiente de trabalho que se torna de forma amplo “espectro”. No sentido de envolver grandes transformações que de uma ou doutra afeta a vida do indivíduo e do meio a que está envolvido. É nessa visão que os sociólogos desenvolvem as abordagens de escolha de carreira e de construção de expectativas.

Sorj (2000) desenvolve a categoria industrial verificando que vem perdendo importância adquirida entre os anos 1940 e 1960 de uma ideia “axiomática” que via o

trabalho como referência que determina os direitos e deveres nas relações de trabalho, assim como padrão de identidade e sociabilidade, interesses e comportamento político, modelos de família e estilos de vida. Surgindo assim novas categorias de análise como “identidades”, “estilos de vida” e “movimentos sociais” que superam e asseguram de uma ou de outra, que o trabalho e a produção já perderam a capacidade de estruturar posições sociais, interesses, conflitos e padrões de mudança social (SORJ, 2000, p. 25).

Observadas essas categorias, Dutra (1992) destaca que as mudanças desenvolvidas na modernidade são “fruto da inadequação dos instrumentos tradicionais de administração de carreiras para gerir expectativas na relação entre pessoas e empresas” Portanto é nesse âmbito que a categoria industrial leva o indivíduo à iminência de escolha de carreira em razão das mudanças desenvolvida no mercado de trabalho.

A segunda categoria desenvolvida por Dutra (1992), a ocupacional, consiste numa situação em que as expectativas são ampliadas ou enriquecidas. As modificações ocorrem com a troca de funções ou atribuições, assumindo outras configurações. Essa categoria é vista em cargos com nível de responsabilidade. Portanto, na categoria ocupacional, se assegura que no indivíduo tenha vida modificada em termos de salários ou benefícios, sem ter alterado a nomenclatura e nível hierárquico de seu cargo. São situações em que a carreira e salário estão diretamente vinculados à responsabilidade, atribuições e exigências sobre as pessoas (DUTRA, 1992, p. 66).

Quanto à categoria organizacional, a terceira dentre as abordadas pelo autor, nela são encontradas situação construídas pelas organizações - diante das pressões de concorrência -, onde os padrões de relações de trabalho mudam em decorrência da competitividade. Sendo assim, as oportunidades de escolha da carreira e de expectativas são também definidas pelas organizações ao estabelecer “processos de gestão compartilhada, nos quais o indivíduo é responsável pelo gerenciamento de sua carreira e a empresa pelo gerenciamento das oportunidades (DUTRA, 1992, p. 67).

Finalmente o quarto fenômeno proposto neste trabalho que traz a ideia de abordagem política, indicando-a como categoria político - partidária. Esta é influenciada pela minoria no poder executivo. Na tentativa do indivíduo se submeter à vontade de um determinado grupo de interesse, como forma de assegurar a sua posição profissional e garantir a sua estabilidade. Esta proposta de político - partidária surge a partir de limitações na profissionalização dos cargos de direção. Pois é percebido por Bergue (2008) que a profissionalização dos cargos de direção estaria a contrariar os interesses de alguns grupos de indicação política. Vale

considerar que a abordagem política proposta na categoria ora indicada revela uma prática vivida na administração pública contemporânea, assim como é analisado por Bergue (2008). Encontra-se, também em Bonis (2008) a explicação dessa abordagem política, ao destacar o dirigente público como o indivíduo que responde diretamente ao político, e o burocrático aquele que obedece às normas e a hierarquia que sua atuação tende a obedecer e fundamenta-se pela impessoalidade da regra (BONIS, 2008, p.31). Assim com as afirmações Weberianas realçam que o “funcionário autêntico [...] não se dedicará à política. Deve dedicar-se, de preferência, à “administração”. Mas ao mesmo tempo é visto que o dirigente público, na visão do mesmo teórico, está sujeito à responsabilidade diferente e contrária ao princípio definido do servidor público (WEBER, 1969, p.116).

Essas afirmações dão entender que, para definição da carreira do gestor público na administração pública a formação superior não é foco das atenções, mas sim a afinidade do seu superior hierárquico e sua permanência, se o regime a quem pertence o executivo estiver no poder. É possível perceber, no Quadro 5, que a acessão da posição se dá por indicação conforme laços pessoais, afinidades do gestor público. Se isso é fato, como desejar o sucesso da implementação do modelo gerencial? Segundo pode se constatar, há uma diferença substancial entre a atuação dos burocratas e a dos dirigentes públicos. Enquanto no primeiro se dá importância à aplicação impessoal da regra, o poder do gestor tem como aspecto principal o conhecimento técnico, discricionariedade baixa. Enquanto para o burocrata o progresso na carreira é por concurso, para os dirigentes públicos é por indicação conforme os laços pessoais e afinidades. A permanência no cargo é longa no burocrata e é baixa a responsabilidade. Para os dirigentes públicos, a condição de responsabilidade é média e alta e curta na permanência no cargo com domínio das competências gerenciais como recurso de poder. Já que os burocratas têm conhecimento técnico como recurso. .

Variável		Burocrata	Dirigentes públicos
1.1	Ethos	Aplicação impessoal da regra	Racionalidade econômica
1.2	Recursos de poder	Conhecimento técnico	Competência gerencial
1.3	Discricionariedade	Baixa	Média
1.4	Acesso à posição	Concurso público e Progressão na carreira	Indicação conforme laços pessoais e competências
1.5	Permanência no cargo	Longa	Curta
1.6	Responsabilidade	Baixa	Média – Alta

Quadro 5 - Burocratas x Dirigentes Públicos
Fonte: Bonis (2008, p. 31).

Nessa caracterização do dirigente público há um aspecto notável, pois na visão de Madureira (2008, p. 3), o dirigente público se inscreve em dois perfis: o indivíduo com confiança política e fidelidade para com as políticas do governo, que na visão de Bonis (2008) são os *outsiders*, e o indivíduo escolhido com base no mérito, na imparcialidade e na neutralidade da gestão. Sendo assim, nessa observação, todo gestor público é visto como dirigente público.

3.3 GÊNESE DA CARREIRA DE EPPGG

3.3.1 A carreira de Especialista de Política Pública e Gestor Governamental

Esta carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental surge no Brasil em outubro de 1989 pela Lei nº 7.834, para atuar em atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e de direção e assessoramento nos escalões superiores da Administração Federal direta, autárquica e fundacional com seguintes objetivos (ANESP, 2009):

- a) Defender interesses econômicos e profissionais, individual ou coletivamente, da classe dos EPPGG, junto ao governo e à sociedade, representando ativamente o associado em juízo ou qualquer outro espaço institucional assessorando os membros nas questões vinculadas à atividade profissional;
- b) Promover o aprimoramento técnico e profissional dos associados, fomentando a formação e capacitação das turmas novas e veteranas, mediante a divulgação de estudos, pesquisas e eventos que tratam da formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, tanto de gestores, quanto de não gestores, além da promoção de cursos, palestras e seminários;
- c) Divulgar as atribuições, competências, necessidades e conquistas da carreira de EPPGG para a imprensa e outras entidades de classe que integram o Ciclo de Gestão;
- d) Promover o debate entre gestores sobre temas relacionados a Políticas Públicas, a Gestão Governamental e a Administração Federal, trazendo-os para discussão tendo em vista respeito ao direito de opinião, diversidade de pensamento e expressão dos associados;
- e) Trabalhar pela expansão da carreira de EPPGG junto aos órgãos governamentais competentes, no sentido de se ampliar o número de lotações de gestores nos

quadros da Administração Pública Federal, provendo, assim, as necessidades do Estado Brasileiro no que se refere à Gestão Pública;

- f) Disponibilizar informações sobre todo e qualquer assunto que possa interessar ao gestor por meio de ferramentas de comunicação (site da associação, correspondências, listas eletrônicas de discussão, entre outros);
- g) Promover a integração dos membros, segundo critérios de harmonização e sociabilidade, sem diferenciações políticas, partidárias, raciais, culturais ou religiosas.

Portanto essa carreira de EPPGG foi criada durante o período das reformas no Brasil e tinha como objetivo principal substituir de maneira gradual a “estrutura tradicional de livre provimento de cargos de chefia e assessoramento” para inserção na gestão pública de gestores com características que lhes garantissem o perfil de generalistas, altamente qualificados, que assegurassem a continuidade administrativa, “reduzindo a dicotomia política-administração” (GT-SEGE, 2007, p. 6). Esta visão é defendida por Oliveira e outros (2009, p. 29) acrescentando que os gestores governamentais deviam ser “especialistas em comando”.

Portanto a carreira de EPPGG faz parte das cinco carreiras do ciclo de Gestão de Políticas Públicas; Planejamento e Gestão; Finanças e Controle; Planejamento e Pesquisa (IPEA) e Negócios Exteriores. Segundo realça Oliveiras e outros (2009, p. 32), “cada uma das carreiras que o compõem desempenha um papel específico nas etapas do ciclo que formula e implementa políticas públicas”. A dissertação terá o foco na carreira de EPPGG.

3.3.2 Organizações e a gestão de carreira

Nesta seção, procurar-se-á discutir a ligação do indivíduo e a organização com base nos princípios já traçados de autoavaliação e identificação de oportunidades para atuar numa organização.

Os diversos autores apontados por Dutra (2002) apresentam posições variadas em relação ao sistema de administração de carreiras. Um deles, Gutteridge (1986 apud DUTRA, 2002), caracteriza-o como um conjunto de instrumentos e técnicas que visam a permitir a contínua negociação entre a pessoa e a empresa. No mesmo sentido, Walker (1980 apud DUTRA, 2002) vê o sistema como um conjunto de procedimentos que permitem à empresa identificar as pessoas mais adequadas às suas necessidades, facultando a elas o planejamento

de carreira e a sua implementação. Outra visão foi a de London e Stolf (1982 apud DUTRA, 2002), que procuram caracterizar o sistema de administração de carreira na mesma linha de pensamento de Gutteridge (1986 apud DUTRA, 2002), mas enfatizando o planejamento e acompanhamento das necessidades da empresa.

Dutra e outros autores (2009, p.56) reafirmam que as organizações na contemporaneidade são permeadas por pressões e por flexibilidade, fato este que permite adaptar-se a fatores contingenciais e que essas pressões valem também para o indivíduo. Na medida em que a ideia das organizações procurar se opor sobre o indivíduo deixa de ter validade, pois o próprio indivíduo constrói as suas expectativas tendo em conta as necessidades pessoais e familiares.

Dessas várias posições apresentadas acerca da caracterização do sistema de gestão de carreira (DUTRA, 2002, p. 111), deduz-se que o sistema de gestão de carreiras é composto de diretrizes, instrumentos de gestão usados nos recursos humanos para estruturar as carreiras e definir políticas de procedimentos de forma a conciliar as expectativas do indivíduo com as da organização.

Essas ideias se complementam e evidenciam que a gestão de carreira não está a cargo apenas do indivíduo, mas também da organização, que deve garantir o futuro do funcionário, assim como os objetivos da própria organização em ambiente saudável e de interação mútua em prol do desenvolvimento da sociedade.

O processo de gestão de carreira é hoje influenciado pela globalização em que a diversidade é maior tornando mais difícil gerenciar as carreiras, pelo que Dutra e outros autores (2009) apresentam uma das abordagens necessárias que permite compreender e gerenciar as carreiras nas organizações, ao afirmar que.

A pessoa é estimulada a pensar sua carreira tomando a si mesma, como ponto de partida e, de outro lado, a organização é estimulada a incentivar a pessoa a pensar sua carreira de forma mais ampla para, com isso, desenvolver uma visão crítica sobre a relação com seu trabalho e elevar o seu poder de contribuição para o desenvolvimento da organização. (DUTRA e outros, 2009, p.56).

Portanto pode-se perceber que o papel de gestão de carreira não só cabe à organização, mas também ao próprio indivíduo, na medida em que as mudanças vindas da globalização fazem com o indivíduo mude a sua forma de pensar no sentido de se adaptar a novos conhecimentos tecnológicos a serem inseridos nas organizações.

3.3.3 Organização, carreira e gestão de gênero

Portanto esta seção tem como intenção a análise da questão de gênero nesta posição de carreira de gestor dentro das organizações.

Segundo Melo e outros autores (2005), as sociedades capitalistas foram construídas com base a na “divisão sexual do trabalho” que com tempo foi se reproduzindo influenciando o posicionamento das mulheres em atividades gerenciais. Esta questão tem desenvolvido no mundo a ideia de segregação das mulheres no segmento da sua carreira profissional, permitindo que a mulher siga uma carreira que não oferece as mesmas perspectivas esperadas, tanto de carreira como em níveis salariais, como acontece com o homem. Outras situações que são comuns é quando, homem e a mulher encontram-se em níveis equiparados de formação: a mulher se encontra em desvantagem em relação ao homem quando se trata de promoções. Portanto essas ações traduzem-se em marginalização das mulheres na ocupação de altos cargos (MELO e outros, 2005, p. 39).

Segundo Brito e outros autores (2004, p. 3), a relação de gênero pode ser explicada com evolução do próprio conceito de gênero em determinado contexto. Na medida em que as primeiras visões desenvolvidas sobre esses conceitos tinham como foco a questão biológica como responsável da desigualdade. Com o tempo essa relação passou a ser entendido como produto de “socialização pelo acesso a experiências diferentes por homens e mulheres”, um estereótipo com características sociais, psíquico e histórico construído num tempo ditando o comportamento dos homens (MELO e outros, 2004, p. 39).

Segundo Brito e outros autores (2004, p.3), atualmente a participação financeira no âmbito da População Economicamente Ativa (PEA), apresenta um crescimento em 48% desde a década de 80. Devido à maior participação dos grupos feministas no mercado de trabalho, tem se multiplicado e diversificado, pois esse grupo feminista se insere em diversos tipos de organizações sejam elas públicas ou privadas assim como no terceiro setor. Desse modo a segregação de gênero vem reduzindo nas organizações integrando-se de forma generalistas em ambos os sexos.

O conceito de gênero na visão de Olinto (1998) surge na década de 70, no âmbito das ciências sociais relativo à construção social do sexo. Portanto o conceito de gênero significa a “distinção entre atributos culturais alocados a cada um dos sexos e à dimensão biológica dos seres” O uso do termo gênero expressa todo um sistema de relações que inclui sexo, mas que transcende a diferença biológica. O termo sexo designa somente a caracterização genética e anatomo-fisiológica dos seres humanos (OLINTO, 1998, p.162).

4 COMPETÊNCIAS DO GESTOR PÚBLICO

Neste capítulo procurar-se-á discutir a gênese de competências dentro de várias dimensões, assim como a sua gestão nas organizações públicas. Também buscar-se-á a definição de competência, e ainda a distinção entre a competência técnica e política na atuação do gestor público. Tais definições são consideradas a base intermediária desejada para responder à demanda da sociedade e de exigência na própria gestão. A distinção entre as referidas competências conduz a uma estratégia eficaz de controle e mapeamento dos recursos humanos.

4.1 GÊNESE DE COMPETÊNCIA

Na Idade Média, a competência era considerada uma linguagem jurídica no seu processo. Depois o termo veio designar a capacidade de alguém pronunciar-se em relação a um determinado assunto. Passado o tempo, utiliza-se “para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho” (PENA BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2009, p. 8-9).

Esta preocupação de ter gestores capacitados para desempenhar determinadas funções já vem do tempo de Taylor, quando as organizações procuravam desenvolver as suas atividades seguindo uma linha definida de treinamento de funcionários para que tivessem habilidades para atuar de modo a atender aos objetivos específicos das empresas (PENA BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2009, p. 9).

Na década de 1980, a competência era entendida dentro de uma complexidade advinda de mudança e da necessidade de gerir os vários aspectos contingenciais em nível interno e externo da organização (AMORIM e outros, 2004, p. 2-3).

Nesse contexto de complexidade, Le Boterf (apud DUTRA, 2002, p. 37) considera que é da responsabilidade do gestor gerir as várias mudanças ambientais, pois o gestor deve ser capaz de inovar, desenvolver capacidades no sentido de solucionar problemas, escolhendo a alternativa que mais se adéqua a determinada realidade, dentre as várias encontradas.

Segundo destacam Fleury e Fleury (2000), a palavra competência designa a qualidade de uma pessoa realizar algo. A noção de competência é desenvolvida a partir do latim, por Paiva e Melo (2008, p. 344) ao darem primeiro a gênese, que provém do latim *competentia*, derivada de *competere*, significando “chegar ao mesmo ponto”, oriunda de *petere*, “dirigir-se

para”. Significando deste modo ao “o que convém”, e para o francês antigo, significava “apropriado”.

Portanto, esse é um conceito que mereceu diversos significados, podendo-se encontrar nos estudos feito por Woodruffe (1991), citado por Paiva e Melo (2008), a diferenciação da língua inglesa entre as palavras *competency* de *competence*. A primeira, *competency*, abrange as dimensões de comportamento e do desempenho que reflete o indivíduo como competente. A segunda, *competence*, refere-se à área de trabalho em que o indivíduo é visto como competente. Nesta concepção, a *competency* é entendida como característica do indivíduo que lhe dão um conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes e a *competence* representa o cargo e os resultados alcançados, segundo o Quadro 6, proposto por Fleury e Fleury (2000).

COMPETENCY	COMPETENCE
Características do indivíduo	Desempenho no cargo
Conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes	Resultados, produtos
<i>Input</i>	<i>Output</i>
<i>Soft</i>	<i>Hard</i>

Quadro 6 - Comparação entre *competency* e *competence*
Fonte: Fleury e Fleury (2000, p. 18).

Amorim e outros autores (2004, p. 3) afirmam que essa combinação de conhecimento, valor, habilidade e atitude para o indivíduo dão nele a capacidade de solucionar um determinado assunto. Consideram ainda os mesmos autores que a competência é como um conjunto de qualificações que permitem ter no indivíduo uma performance superior no seu trabalho.

Os autores citados por Paiva e Melo (2008, p. 342), como Coelho (1999) e Azevedo (2004) destacam que, para o domínio social, político, econômico e técnico que envolve a construção do sistema profissional, a competência não só é desenvolvida pelo indivíduo, mas também pelas instituições.

Na discussão, Paiva e Melo (2008), além de procurar demonstrar que as carreiras profissionais são da responsabilidade do próprio indivíduo, defendem que o projeto da empresa, seja ela privada ou pública deve contemplar o desenvolvimento das competências individual sendo papel do governo e da sociedade em geral a promoção de recursos, a serem aplicados para dar oportunidades iguais para que as pessoas se tornem profissionais competentes.

Percebida a responsabilidade do governo e da sociedade, Paiva e Melo (2008, p. 343) corroborando com Ramos (2001), enfatizam que a competência do indivíduo é desenvolvida

dentro de várias ações envolvendo: as instituições de ensino, o Estado, os próprios praticantes e a sociedade. Para Fleury e Fleury, (2001), a competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo” Fleury e Fleury, (2001, p. 188). Nesse aspecto de saber e agir, Durand (1998) citado por Brandão e Guimarães (2001, p. 10), propõe três dimensões que permitem a consecução de determinado objetivo - conhecimento, habilidades e atitudes, detalhadas na Figura 6.

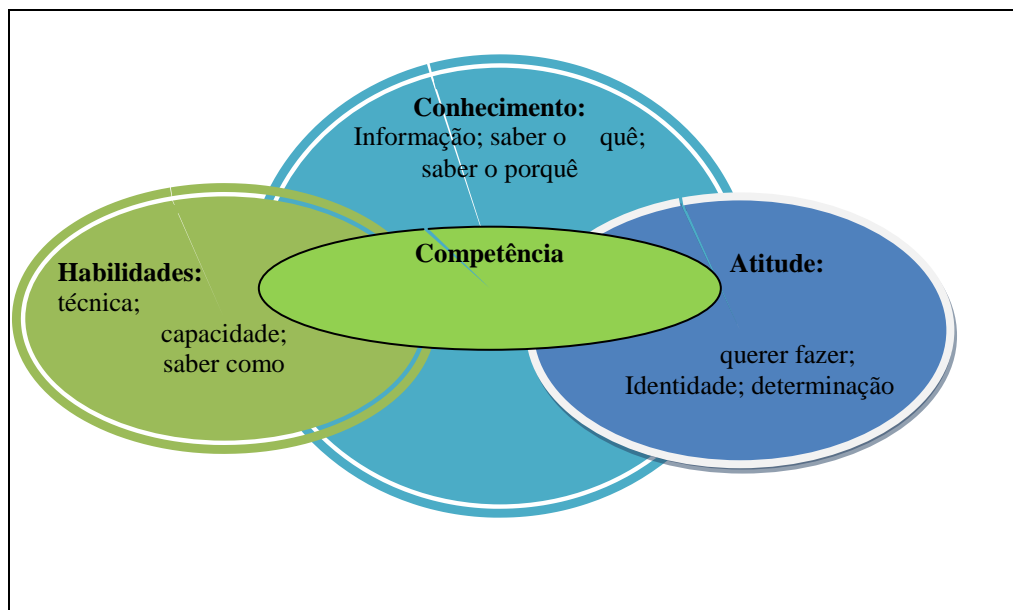


Figura 6 - Dimensões de competências
 Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 10).
 Nota: Adaptada de Durand (1998).

O conceito de competência, para Fleury e Fleury (2001), é construído a partir dos três princípios que, conduzem a atuação do gestor e conferem ao indivíduo a competência. Sem contrariar a ideia de Fleury e Fleury (2001), Durand (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES (2001, p. 10), Woodruffe (1991) revelam que esses princípios conduzem técnicas de ação e de interação, agregando valores sociais para indivíduo e econômicos para a organização em persecução dos objetivos.

Fleury e Fleury (2000) apontam nisso, que essa interação (conhecimento, habilidade e atitude) é usada entre os profissionais de Recursos Humanos, na medida em que afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relaciona com o desempenho. Destaca ainda que a competência pode ser mensurada, quando comparada aos padrões estabelecidos, e desenvolvida por meio do treinamento.

Segundo Fleury e Fleury (2000, p. 19), a competência é considerada uma definição de fácil operacionalização nas organizações, mas possui um conjunto de tarefas prescritas a um cargo. Gerenciar com competência implica somente uma mudança burocrática nos procedimentos para seleção dos indivíduos, tornando-se assim, uma aplicação “heurística” no processo contextual de transformação do mundo do trabalho nas empresas, assim como na sociedade.

Portanto, como já vem sendo relatado acerca do desenvolvimento das estratégias empresariais da competência no taylorismo, a sua qualidade vem proporcionando uma referência aceitável para o desenvolvimento da relação profissional do indivíduo e da organização (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 19).

A qualificação é definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, pelo estoque de conhecimento da pessoa, que são certificados pelo sistema de educacional. Esses são critérios que coincidem apenas parcialmente com os da competência, na medida em que esta vai muito além da qualificação, abrangendo a capacidade de a pessoa assumir iniciativas; ir além das atividades prescritas; ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho; ser responsável e ser reconhecido por esse trabalho (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 19).

Entende-se que para o indivíduo ser competente não basta o conhecimento teórico, é preciso também associar a este o conhecimento prático. Assim, mediante as situações contextuais, será possível gerir as alternativas oferecidas.

A competência apoia-se nos “conhecimentos adquiridos”, transformando-os dentro da complexidade e dos vários fatores contextuais em outras habilidades.

Fleury e Fleury (2000, p.20) apresentam três mudanças relevantes no trabalho, que tornam emergente o modelo de competência nas organizações:

- a) A noção de incidente, aquilo ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autoregulação; portanto, significa que o indivíduo competente é aquele que procura mobilizar recursos para resolver e criar novas situações de trabalho;
- b) Comunicação, comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; no sentido de partilhar os seus objetivos organizacionais e partilhar normas comuns para a sua gestão;

- c) Serviços consistem em atender a um cliente externo ou interno à organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades devido à importância da comunicação.

Pensando na organização, os mesmos autores, Fleury e Fleury (2000) ressaltam a necessidade de integrar duas dimensões nas mutações no mundo do trabalho:

- a) Âmbito de atuação organizacional;
b) Visão estratégica.

Nesse pressuposto, a competência aparece associada ao saber agir, aprender, mobilizar, recursos, integrar saber múltiplo e complexo ao assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Enquanto isso a organização deve agregar valores econômicos e sociais para o indivíduo, como é proposto na Figura 7, que garantam a competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização (FLEURY; FLEURY, 2001, p.188).

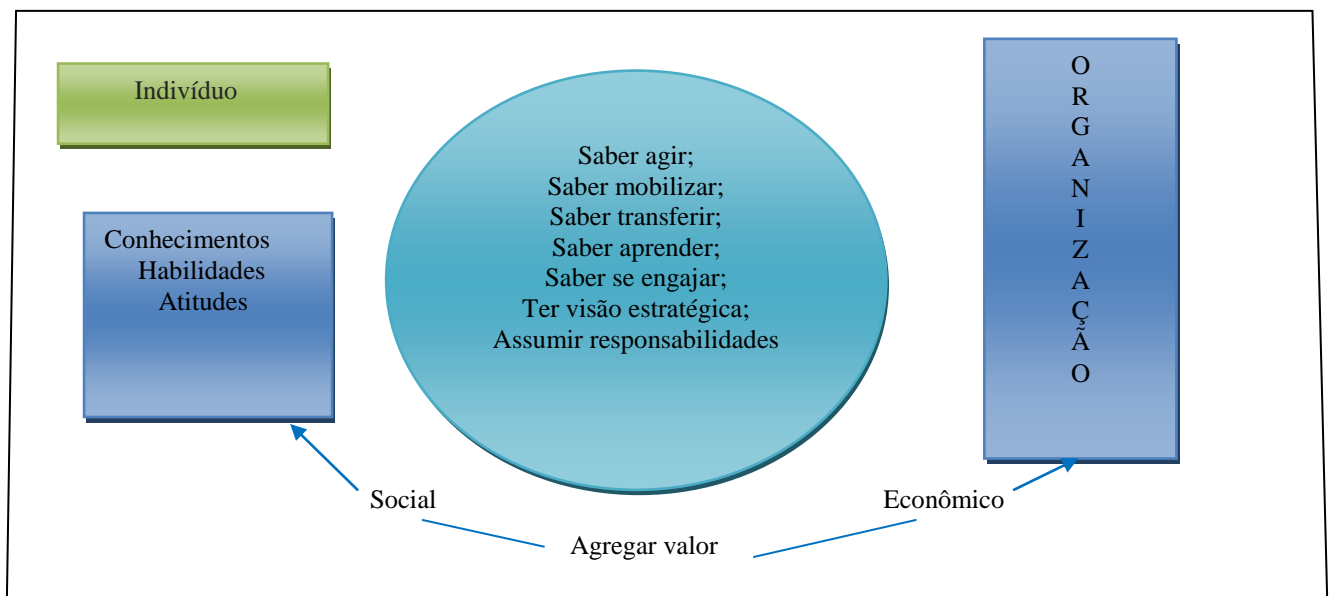


Figura 7 - Competência como fonte do indivíduo
Fonte: Fleury e Fleury (2001).

De acordo com a ideologia defendida por Prahalad e Hamel (1990 apud FLEURY; FLEURY, 2001), a competência deveria responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores; ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Com capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

A competência requer a “educação e investimento em aprendizagem permanente”, no sentido de que não bastam saber fazer, obter resultados. É preciso também ter formação

acadêmica na área, além de capacidade de inovar e de aprender sempre com o processo de atuação (FLEURY; FLEURY, 2000, p.12).

4.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIA

Nesta seção, procura-se apresentar algumas visões de como é feita a gestão de competência para atender aos objetivos nas organizações e dos indivíduos.

A gestão de competências é vista como um sistema que faz parte da gestão da organização e como sendo o ponto estratégico para o recrutamento e seleção; treinamento; gestão de carreira e formação de alianças de forma alcançar as suas metas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.11).

No debate da gestão de competência, Brandão e Guimarães (2001) consideram ser imprudente afirmar que o processo de gestão competência é do tipo *top-down*, uma situação em que as competências essenciais da organização levam a determinar a competência humana, ou do tipo *botton-up*, quando o processo é inverso.

Brandão e Guimarães (2001, p.11), além de outros autores como Coelho (1999 apud PAIVA; MELO, 2008) e Ramos (2001), destacam nos seus estudos a importância da gestão de competência envolvendo diversos níveis da organização - o corporativismo, o grupal e o individual -, construindo sintonia nas estratégias organizacionais para o alcance dos objetivos. Ainda nesta perspectiva, a gestão de competência permite que se faça o controle do desempenho do gestor no âmbito das estratégias definidas para gestão dos recursos humanos na organização. Assim, tanto a competência como o desempenho trazem para a organização uma visão ampla com o foco no desenvolvimento e satisfação das necessidades da sociedade (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

Pode-se concluir que a performance do gestor público parte do aprendizado do indivíduo e da definição dos seus objetivos no mercado de trabalho, que deve estar combinada com os objetivos da organização. A gestão dos recursos humanos deve procurar no âmbito dos princípios estratégicos da organização, criar motivações, à medida que seja avaliado o desempenho e que sejam criadas condições da evolução do indivíduo diante das competências, de forma que sua carreira não seja estática.

A integração dos indivíduos deve estar de acordo com a área de formação e de conhecimento respeitando as competências técnicas, pois já se provou que a competência

política por si só não responde às exigências do modelo gerencial. Considerando este princípio, a sociedade brasileira precisa fazer valer as suas decisões no sentido de garantir a definição de políticas de formação dos gestores públicos e adequá-las às áreas em que eles são especializados. Essa formação proporcionará ao gestor aquisição de capacidades conduzida no âmbito da cientificidade visando sempre à sua contribuição para o bem-estar da sociedade. O fato de se reconhecer a sua autonomia na tomada de decisão poderá incentivá-los, responsabilizando de forma que a gestão seja com base no conhecimento, tomando as decisões de acordo com as alternativas que regem os seus espaços de jurisdição e tendo em conta os aspetos contingenciais. Portanto, nesse processo de gestão de competências Guimarães (2000), destaca três correntes: administração estratégica; gestão de recursos humanos e a sociologia de educação e do trabalho.

A primeira corrente é defendida por Prahalad e Hamel (1990) e Hill e Jones (1998), citados por Guimarães (2000, p. 132) como defensores da aplicação deste conceito de competência no nível macro na gestão organizacional. Isso porque a gestão de competência compreende “um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas físicos, gerenciais e de valores” ao reconhecer que esses valores são difíceis de ser imitadas no âmbito da concorrência, garantindo assim para a organização vantagens competitivas. Essa é uma estratégia que pode assegurar a organização no ambiente de concorrência e de pressões dos fatores exógenos, no qual a organização deve estar pronta para os desafios.

A segunda corrente, de Whiddett e Hollyforde (1999), citados por Guimarães (2000) preconizam que esse conceito de competência seja de uso para a gestão de recursos humanos ao integrar-se ao processo de seleção, treinamento, avaliação e remuneração. Nesse sentido, a definição de competência na organização, e ao mesmo tempo essas ações devem permitir medir habilidades do indivíduo com base a observação dos traços de comportamento do indivíduo no seu ambiente de trabalho. Assim, realçam os mesmos autores, que se deve ter em conta a cultura organizacional na medida que em ela é determinante na idealização das competências.

A terceira corrente vista sob a ótica da sociologia de educação e do trabalho, defendida por Durand (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10), é explicada âmbito de tríade conhecimento, habilidade e atitude por Guimarães (2000), ao dar relevância à conjuntura, considerando que estas dimensões envolvem os aspectos técnicos, sociais e afetivos no nível de trabalho. Para ele, o conhecimento corresponde à assimilação das informações e a capacidade dessa estrutura permitir a percepção do que se passa no mundo

organizacional, de forma a construir estratégia de gestão. A habilidade é a ação técnica e de aptidão que é desenvolvida de acordo com os objetivos da organização. Por último, a atitude, que está ligada aos aspectos afetivos e sociais do trabalho.

Portanto, há uma interação entre o indivíduo e a organização em que ele se insere. Nesta, a gestão de competência deve assegurar a motivação e a performance do indivíduo para garantir os valores da organização. A gestão de competência como destacam Brandão e Guimarães (2001), é analisada dentro de um sistema de pontos estratégicos. Guimarães (2000) realça a importância na gestão de competência na organização ao identificar os passos nesse processo: planejamento, seleção, assegurar a remuneração dos recursos humanos de acordo com as competências. Diante desta reflexão do tipo de competência Murici e Roquette, (2007, p.11) apresentam estudos que compactam o perfil de competência, abordando as mesmas estratégias de gestão de forma mais descritiva, apontando como a performance e a capacidade de gerir a atuação dos gestores na atualidade, e como os futuros gestores devem ser definidos. Assim, esta ação permite que a instituição se mantenha estável em termos de recursos humanos e na gestão dos recursos orçamentários. Essa gestão organizacional obedece a um sistema que depende do processo de apoio de liderança estratégica ao definir os objetivos na organização. As três dimensões conhecimento, habilidade e atitude - consideradas importantes para o perfil do gestor e, conseqüentemente, na orientação das organizações em busca de capacidade de gestão e competências necessárias para alcance dos objetivos. Nos quadros a seguir Murici e Roquette (2007), busca descrever o tipo de perfil de competências dos gestores numa combinação com as três dimensões, sendo assim, os quadros buscam orientação dos resultados, uma visão sistêmica; compartilhamento de informação e conhecimento; liderança de equipe; gestão de pessoas; capacidade inovadora e competência técnica. Esta interação descreve o perfil de competências exigidas para o gestor público, que por sua vez, deve estar combinada a resultados esperado na organização.

O primeiro quadro denominado de orientação dos resultados permite aperfeiçoar os recursos presumindo-se como polo de gestão relacionando os aspectos exógenos e endógenos na definição das estratégias. Esse direcionamento tem em conta a visão futuro e um alinhamento para alcance dos objetivos. Exige-se deste gestor a associação das ações para o alcance dos resultados dentro do contexto, e que seja capaz de otimizar os recursos humanos e com espírito público como pressupostos para gestão. Demonstrando na organização que o nível de pensamento estratégico e a capacidade de elaborar os planos garantem o alcance dos objetivos estratégicos. Análise dos riscos e das oportunidades, que de uma forma podem

trazer impactos para o alcance dos objetivos. Portanto, são ações que se espera deles, a fixação dos objetivos precisos alinhados às estratégias. As suas estratégias devem estar orientadas para resultados mensurados com comprometimentos, responsabilidades, pois, o seu planejamento tem em vista metas de curto prazo.

Competência		Itens de verificação (comportamento esperado)	
I. Orientação para os resultados		1. Fixa objetivos precisos, alinhados às estratégias de governo e define um caminho para si e para seus colaboradores alcançados.	
Orientação das ações para o alcance de resultados com clarificação do contexto, com definição das prioridades, com otimização dos recursos humanos e espírito público como pressupostos para a gestão.		2. Age e toma decisões, orientado pelos resultados mensurados, com comprometimento, responsabilidade com os resultados e prazos estabelecidos.	
Como pensamento estratégico		3. Planeja e trabalha com metas no curto, médio e longo prazos-sem se deixar absorver para burocracia.	
Demonstração do pensamento estratégico, ao relacionar os fatores externos e internos da organização para gestão pública. Capacidade elaborar planos que garantam o alcance dos objetivos estratégicos, com alinhamento com a visão de futuro. Análise dos riscos e das oportunidades que possam trazer impactos para o alcance dos objetivos		4. Compreender as estratégias e priorizar as ações em função dos resultados.	
		5. Busca permanente de qualidade, efetividades; avaliar os custos e os benefícios de suas ações.	
		<i>"Faz-se mais com menos". "Faz-se melhor com o que se tem, cuida-se da qualidade do gasto".</i>	
Conhecimentos		Habilidades	
Resultados esperados		Atitudes	
Planejamento estratégico;		Focalizar a atenção nos propósitos e resultados da área e não apenas nos processos de trabalho, na hierarquia ou nos pares;	
Noções de administração financeira, orçamentária;		Evidenciar compreensão das estratégias;	
Políticas públicas;		Executar o planejamento;	
Cenário político econômico;		Instituir formas de acompanhamento que garantam as correções necessárias durante o processo de implementação das ações e, conseqüentemente, o alcance dos resultados;	
Dinâmica interna da instituição;		Agir com objetividade, proatividade, agilidade e automotivação;	
Realidade econômica sócio-cultural;		Responsabilizar-se pelo que faz;	
Planejamento governamental e institucional;		Usar os recursos de maneira produtiva; conter os gastos e obter ganhos de produtividade;	
Direito administrativo;		Buscar as informações necessárias para o trabalho;	
Instrumento de gestão;		Demonstrar sensibilidade política;	
Gerenciamento de projetos;		Mobilizar-se e comprometer-se com o alcance dos resultados;	
Gestão de risco;		Ter tolerância com o contraditório;	
Normas; leis; culturas e valores institucionais;		Incentivar o consumo consciente;	
Estratégias de aquisições e contratações;		Evidenciar senso de oportunidade.	
Gerenciamento de custo.			

Quadro 7 - Perfil de competências do gestor público orientada para os resultados: (combinada com as três dimensões) I

Fonte: Murici e Roquette (2007, p. 11).

O segundo delineamento, no Quadro 8, a seguir, consiste na visão sistêmica que respeita a dinâmica da organização ao identificar nas organizações as relações políticas e

sociais, procurando contextualizar todas as ações desenvolvidas. Mostra ainda, neste desenho do perfil de competência, a ideia de formação no âmbito da multidisciplinaridade de forma combinar as várias ações em busca de alternativas adequadas. Demonstra visão política do sistema global, ao conhecer o contexto político que as suas ações se inserem na articulação com os interlocutores. Procura visualizar os resultados, focalizando a efetiva gestão financeira e os impactos para com o cidadão.

Competência		Itens de verificação (comportamento esperado)	
II visão sistêmica Demonstração da compreensão da dinâmica institucional, ao identificar as relações políticas e sociais intra e inter organizacional. Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida; os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos. Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valores à sociedade		1. Demonstra. Visão política do sistema global conhece o contexto político, no qual as ações se para a articulação com os interlocutores envolvidos e promoção da articulação entre os mesmos. 2 Apresenta abertura de horizonte, conhece as peculiaridades do estado e do país e as relaciona com as realidades distintas de cada instituição, com percepção ampla além da estrutura vertical . 3 Identificam os atores importantes do contexto através das redes formais e informais de contato; mapeia as relações de poder e de influencia. 4 Visualizam o resultado final a ser alcançado e a interdependência das diferentes etapas do processo de trabalho. 5 Focalizam a efetiva gestão financeira e os impactos para os cidadãos; percebe o impacto de suas ações no resultado global; ou seja, as conseqüências de suas ações para o todo.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes	
1. Planejamento governamental; 2. Sistema e contexto político; 3 Estrutura e organização do Estado; 4. Direito Constitucional administrativo; noções de administração financeira e orçamentária; 5. Gestão de processos de trabalho; 6. Conhecimento das normas, leis, cultura e valores institucionais; 8. Realidade econômica e sócio-cultural dos cidadãos.	Percepção (amplitude e foco); Planejamento; Capacidade analítica do contexto externo e interno; Comunicação; Negociação; Articulação política.	Buscar, organizar, sistematizar, correlacionar, armazenar, e transmitir a informação relevante; Evidenciar percepção a partir da posição dos cidadãos e/ou dos contribuintes; Saber lidar com diferentes modelos mentais e diversidade de opiniões; Perceber críticas profissionais de maneira construtiva e não como ofensas; Sensibilizar a chefia ou o público envolvido com as políticas públicas, valorizar, promover e reconhecer contribuições de outras áreas; Valorizar, em suas ações, a sustentabilidade ambiental e a cidadania, articular conhecimentos diferenciados e complementares para a obtenção de propósitos e resultados; Buscar a interdisciplinaridade nas ações, agir com cidadania e responsabilidade social. Lidar com pressões.	

Quadro 8 - Perfil de competências do gestor público orientada para a visão sistêmica (combinada com as três dimensões) II

Fonte: Murici e Roquette (2007, p. 12).

O terceiro princípio, apresentado no Quadro 9, tem como ponto de partida o compartilhamento de informações e conhecimentos capazes de conduzir aos resultados esperados. É uma combinação interorganizacional que age num processo de descentralização, garantindo a autonomia nas suas ações, e tem como aspecto essencial a cultura organizacional, capacidade de trabalhar em equipe, agir fomentando a cooperação adaptar-se

a mudanças organizacionais. É importante nesse tipo de perfil que a gestão seja capaz de gerir o conhecimento, procurando disseminar e utilizar esse conhecimento.

Competência		Itens de verificação (comportamento esperado)	
III Compartilhamento de informações e de conhecimentos 1. Compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais; 2. Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição da cultura de compartilhamento e de cooperação; 3. Transferência de poder, autonomia para agir, com descentralização das decisões.		1. Realiza a comunicação interna e externa das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais; 2. Dissemina as informações e possibilita novos conhecimentos, práticas e informações agregadas; 3. Contribui para a mudança da cultura organizacional, com a assunção de valores para o compartilhamento e para a cooperação; 4. Dá autonomia aos membros da equipe, com responsabilidade, para a realização das ações, segundo as orientações estratégicas e metodologia de trabalho definidas em conjunto; 5. Promove a descentralização das ações e das decisões, com acompanhamento dos resultados.	
Conhecimentos		Habilidades	Atitudes
Resultados esperados: 1. Cultura Organizacional; 2. Planejamento Estratégico; 3. Autoconhecimento; 4. Formas de poder nas organizações, nos grupos e das próprias bases de poder; 5. Processos, meios e canais de comunicação, tecnologias da Informação e de comunicação (TIC) gestão da Informação; 6. Gestão do Conhecimento (criação, organização e disseminação, (utilização dos conhecimentos).		Comunicação; Trabalho em equipe; Flexibilidade; Gestão das bases pessoais de poder; Delegação; Administração dos conflitos; Solução de problemas.	1. Evidenciar despreendimento; 2. Demonstrar confiança em si mesmo; 3. Confiar na equipe Agir e fomentar a cooperação. Identificar-se com os propósitos e valores institucionais; 4. Agir com abertura para o novo e disposição para as mudanças; 5. Evidenciar desejo para o aprendizado constante, ser dinâmico e proativo; saber e evidenciar interesse ao ouvir; 6. Compartilhar informações e conhecimentos no âmbito interno e externo da instituição; 7. Perceber, também, através da perspectiva dos outros (empatia). 8. Demonstrar autonomia, com responsabilidade.

Quadro 9 - Perfil de competências do gestor público orientada para compartilhamento de informações de conhecimentos (combinada com as três dimensões) III

Fonte: Murici e Roquette (2007, p. 13).

No Quadro 10, é destacada a capacidade de liderança de equipe e a responsabilidade ao desenvolver os trabalhos em grupos, incentivando a colaboração de todos os elementos para alcance dos objetivos traçados. Nessa combinação de competências o gestor apresenta uma postura profissional, evitando o paternalismo, é capaz de conhecer o valor das pessoas e manifestar confiança na equipe. É evidenciada, ainda, a importância da motivação como ato de ligação entre o indivíduo e a organização, quando as organizações estimulam os seus colaboradores, estes passam a desempenhar melhor suas funções de liderança, transferindo para o seu *staff* esse espírito encorajador.

Competência		Itens de verificação (comportamento esperado)	
IV Liderança de equipes Líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados; Toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe.		a Gerencia projetos coordena ações efetivas e obtém o comprometimento da equipe, com a adesão de seus membros para o alcance dos resultados; . b. Identifica e utiliza as competências profissionais dos membros da equipe de trabalho para o alcance dos objetivos e resultados; c. Contribui para a efetiva integração do indivíduo à equipe, propicia a consolidação da identidade da mesma e a construção e disseminação de valores institucionais homogêneos; d. É comprometido com a transformação da visão de futuro em ação, ao fazê-la acontecer, tomar decisões, agir e orientar o trabalho em equipe; e. Soluciona os problemas de forma coletiva (não apenas aqueles referentes à "sua parte"), administra diferenças de opinião e os conflitos entre os membros da equipe.	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes	
Resultados esperados; Comportamento organizacional; Planejamento estratégico; Gerenciamento de projetos; Gestão de pessoas; Poder e liderança nas organizações; Autoconhecimento.	Motivação; Solução de problemas. Liderança; Trabalho em equipe; Percepção (foco e amplitude); Persuasão; Organização; Tomada de decisão; Comunicação (clareza de expressão e (saber ouvir); Administração de conflitos; Delegação, Flexibilidade.	Ser comprometido com os resultados, saber ouvir. Demonstrar clareza de expressão. Ser cooperativo e fomentar a cooperação na equipe. Demonstrar segurança profissional e pessoal. Respeitar as diferenças individuais; Buscar as informações para o trabalho; Evidenciar dinamismo e proatividade; Comprometer-se com os objetivos, resultados, em conjunto com a equipe. Ser visionário; Agir como educador (coach). Ter capacidade de influenciar as pessoas. Gerir através do exemplo (referência de comportamento) e não das normas. Reconhecer e valorizar as pessoas; Vibrar com as próprias conquistas e da equipe. Manifestar confiança na equipe, sem abdicar de suas responsabilidades. Apresentar capacidade para lidar com frustrações. Ter postura profissional e evitar o paternalismo.	

Quadro 10 - Perfil de competências do gestor público orientada para a liderança de equipes: (combinada com as três dimensões) IV

Fonte: Murici e Roquette (2007, p. 14).

O Quadro 11 refere-se à gestão de pessoas, pressupondo que o gestor proporciona e assegura um ambiente agradável de trabalho, motivando os seus colaboradores e, sobretudo, promovendo a valorização do capital humano.

Competência		Itens de verificação (comportamento esperado)	
V – Gestão de pessoas Alocação, recompensa, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas. Promoção de um bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados. Valorização do capital humano e respeito às pessoas.		a. Participa de processos seletivos, quando necessário, aloca as pessoas nas atividades para realizar os trabalhos e alcançar os resultados, de acordo com suas competências, conhecimentos e experiências. b. Capacita e busca reter as pessoas talentosas no exercício das atividades propicia o desenvolvimento das competências técnicas requeridas para o servidor e a elevação da maturidade profissional. c. Ouve e dialoga com o servidor para avaliá-lo em suas deficiências; valoriza o hábito do reconhecimento e da crítica construtiva. d. Lida com peculiaridades e respeita as dificuldades das pessoas, gerencia o clima de trabalho, propiciando um ambiente saudável, com bom relacionamento interpessoal. e. Apresenta disposição para as próprias mudanças comportamentais e dos próprios modelos mentais	
Conhecimentos		Habilidades	Atitudes
Resultados esperados Comportamento organizacional; Planejamento estratégico; Gerenciamento de projetos; Gestão de pessoas; Poder e liderança nas organizações; Autoconhecimento.		Relacionamento interpessoal; Administração de conflitos; Negociação; Percepção; Trabalho em equipe; Motivação (recompensa e reconhecimento); Comunicação; Condução de reuniões e administração do tempo; Habilidade conceitual e humana; Flexibilidade; Criatividade.	Evidenciar disposição para as mudanças de modo construtivo; Ser comprometido com os resultados; Evidenciar iniciativa.; Internalizar as demandas. Ter postura profissional e evitar o paternalismo; Evidenciar competência e habilidade interpessoal; Acreditar no potencial do ser humano e ver as pessoas com potencial de desenvolvimento; Recompensar e reconhecer os colaboradores; Ser persuasivo; Saber ouvir críticas; Evidenciar equilíbrio emocional; Desenvolver as pessoas no próprio processo de distribuição e de realização das tarefas; Humildade; Saber lidar com as diferenças

Quadro 11 - Perfil de competências do gestor público orientada para gestão de pessoas (combinada com as três dimensões) V

Fonte: Murici e Roquette (2007, p. 15).

O Quadro 12 é voltado para a gestão de competência técnica, que depende da capacidade de planejamento, de gerir a execução e acompanhamento de todo o processo de trabalho desenvolvido para garantir a eficiência e eficácia. Este gestor possui conhecimento específico da sua área e trata o trabalho com rigor técnico de uma perspectiva ampla, multidisciplinar.

Competência		Itens de verificação (comportamento esperado)	
VI Competência técnica			
Capacidade de gerir a competência técnica em nível adequado para desenhar, planejar, gerir a execução, qualificar, otimizar e acompanhar os processos de trabalho, com os respectivos requisitos institucionais necessários.		<p>a. Possui conhecimento técnico específico na área de trabalho e/ou gere profissionais que o possuam.;</p> <p>b. Favorece a atualização permanente dos conhecimentos e informações necessários para a realização do trabalho;</p> <p>c. Trata os assuntos com rigor técnico e realiza o trabalho em padrão de excelência (qualidade, eficácia e eficiência);</p> <p>d. Conhece, gere e acompanha o processo por inteiro da instituição e da unidade, focados nos resultados pretendidos;</p> <p>e. Gere a organização, a otimização e a qualificação dos processos de trabalho</p>	
Conhecimentos		Habilidades	Atitudes
Gestão do conhecimento técnico específico na área de atuação;	Percepção (amplitude e foco);	Percepção (amplitude e foco);	Ser proativo para o aperfeiçoamento próprio e dos processos de trabalho. Discernir processos críticos;
Conhecimento gerencial e global de administração pública;	Comunicação;	Comunicação;	Buscar a informação útil, atualizada e segura. Ser despojado e compartilhar o que sabe. Demonstrar segurança técnica;
Legislação pertinente à área técnica e institucional;	Pensamento estratégico;	Pensamento estratégico;	Evidenciar rigor técnico no que faz. Fazer bem feito da primeira vez (evitar o retrabalho), ser simples;
Conjunto de normas organizacionais (instruções normativas, portarias, (normas técnicas específicas dos processos técnico-científicos, dentre outras);	Habilidade para gerir os conhecimentos;	Habilidade para gerir os conhecimentos;	Ter clareza de expressão, executar o planejado;
Direito público: administrativo, Constitucional;	Técnicos pertinentes;	Técnicos pertinentes;	Realizar as atividades nos prazos estabelecidos;
Instrumentos de gestão;	Solução de problemas;	Solução de problemas;	Elevar o padrão de desempenho do trabalho;
Gestão dos processos de trabalho;	Administração do tempo;	Administração do tempo;	Articular conhecimentos diferenciados e complementares para a obtenção de propósitos e resultados;
Gestão eletrônica de documentos;	Organização;	Organização;	Buscar a interdisciplinaridade nas ações;
Gerenciamento de projetos;	Planejamento.	Planejamento.	Favorecer o registro, a documentação e gerir os conhecimentos e informações concernentes à área técnica.
Gestão de contratos.			

Quadro 12 - Perfil de competências do gestor público: orientada para competência técnica (combinada com as três dimensões) VI

Fonte: Murici e Roquette (2007, p. 16).

O Quadro 13, ainda retratando o perfil de competências do gestor público, revela a estratégia de capacidade inovadora ao desenvolver sempre soluções alternativas para cada problema na organização. Segundo se descreve no quadro que se segue o gestor busca informação e trabalha com conhecimento e direciona o foco ao indivíduo criativo.

Competência		Itens de verificação (comportamento esperado)	
VII Capacidade inovadora			
Busca e implementação de novas alternativas para projetos, situações, solução de problemas, usando da criatividade, da ousadia e do conhecimento para o alcance dos resultados, com agregação de valor.		<p>a. Busca a informação, trabalha com grande conhecimento, com foco nos resultados, gere a criação de soluções ousadas, e realiza as inovações no contexto institucional;</p> <p>b. Gere a organização das informações e dos conhecimentos em repositórios adequados para municiar os usos necessários;</p> <p>c. Dissemina as informações e os conhecimentos necessários para a inovação nas situações de trabalho;</p> <p>d. Gere os conhecimentos e as informações para a implementação de soluções inovadoras que alcance os resultados institucionais desejados;</p> <p>e. Fomenta a cultura de inovação, quebra paradigmas e contribui para a equipe introduzir novos processos, soluções, projetos e dinâmicas de trabalho.</p>	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes	
<p>Conhecimento específico da área de atuação;</p> <p>Gerenciamento de projetos;</p> <p>Resultados pretendidos com as inovações;</p> <p>Conhecimento generalista, multidisciplinar e transdisciplinar;</p> <p>Tecnologia da informação e de comunicação;</p> <p>Ferramentas em gestão.</p>	<p>Criatividade;</p> <p>Solução de problemas;</p> <p>Percepção (amplitude e (foco);</p> <p>Liderança;</p> <p>Comunicação;</p> <p>Motivação;</p> <p>Administração de conflitos.</p>	<p>Evidenciar iniciativa; ser flexível. Demonstrar ousadia; estimular a criatividade individual, ser perspicaz. Catalisar a equipe para soluções criativas, efetivas, eficazes e conclusivas, ser original;</p> <p>Ter capacidade de aprender com os próprios erros, ter senso de oportunidades para as Mudanças e inovações;</p> <p>Saber lidar com as resistências às mudanças;</p> <p>Apreciar ideias originais para a inovação;</p> <p>Mobilizar e energizar as pessoas para a geração do conhecimento. Advogar soluções criativas para o alcance dos resultados;</p> <p>Buscar os problemas para solucioná-los, usar de argumentos sólidos para inovação. Buscar soluções inovadoras e consensuais;</p> <p>Ser inclusivo quanto aos catalisadores de mudança, ter capacidade de correr riscos calculados. Demonstrar habilidade para propor ideia.</p>	

Quadro 13 - Perfil de competências do gestor público: orientada para a capacidade inovadora (combinada com as três dimensões) VII

Fonte: Murici e Roquette (2007, p.17).

Portanto, o perfil de competência evidencia a necessidade de implementar ações para efetivar a profissionalização dos gestores públicos, e apresenta rédeas para construção de políticas de gestão dos recursos humanos e planejamento dos serviços (MURICI; ROQUETTE, 2007, p.12).

É nesse processo que as organizações traçam o perfil do gestor público, onde vários Autores concordam quanto à necessidade da preparação dos gestores, entre eles Fleury e Fleury (2000), Melo e Teodósio (2000), Murici e Roquette (2007), Guimarães (2000), ao realçar que a formação dos gestores públicos e os seus programas devem estar orientados para mercado. Por isso estão convictos de que é preciso elaborar e atualizar o conhecimento tecnológico e garantir a competitividade. É dessa forma que as relações entre as organizações, Estado e sociedade se fortifica em favor do bem-estar social.

Nisso realça-se um aspecto importante em relação à profissionalização - o fato de não ser possível efetivá-la de forma ampla e de um momento para outro, Murici e Roquette (2007) afirmam:

Que as ações de ampliação da profissionalização dos gestores públicos não são atividades com resultados finalísticos, mas que se os gestores forem efetivos na gestão das instituições, dos projetos, das áreas de resultados, os beneficiários das políticas públicas serão certamente atingidos (MURICI ; ROQUETTE, 2007, p.5).

Dando continuidade a este pensamento, poder-se-ia dizer que a movimentação dos gestores públicos não deveria decorrer da movimentação e eleição do executivo, pois se verifica na administração a troca de quadros, que deixa as instituições instáveis na continuidade das ações administrativas, às vezes porque o *staff* que fica não está habilitado para dar continuidade. Para reforçar a ideia descrita, afirma-se que: “O perfil da liderança na gestão pública sofre alterações a cada troca do poder executivo.” (MELO; TEODÓSIO, 2000, p. 12). Assim, essa descontinuidade das ações administrativas afeta o perfil de competência, porque as ações propostas de formação continuada, de trabalho em equipe, assim como a transmissão do conhecimento para outras gerações e o futuro do gestor público ficam comprometidas.

4.3 COMPETÊNCIAS POLÍTICA VERSUS TÉCNICA

É fundamental a diferenciação entre esses dois termos utilizados na administração pública, na medida em que ela pode permitir o entendimento das ações desenvolvidas no setor público, considerando o dualismo entre a política e a administração.

O intuito da nova administração pública consiste em melhorar o funcionamento dos organismos públicos, das políticas públicas e dos princípios de gestão e da governabilidade. A preocupação nas organizações é maior, na medida em que elas precisam garantir habilidades e conhecimento que capacitem os gestores públicos para que eles possam melhor definir estratégias de tomada de decisões. Essas estratégias são definidas com base no conhecimento prático e teórico desses gestores, adquirido nas suas áreas de formação, e tanto a definição quanto a aplicação dessas estratégias não deveriam ser influenciadas por interesses partidários.

Depreende-se dos estudos desenvolvidos por Bergue (2008) que os agentes eleitos nos municípios carecem de competências técnicas, mas, apesar disso, ocupam cargos que

normalmente deveriam ser ocupados por técnicos de nível superior com competência técnica efetiva. Essa definição de cargos tem provocado indagações entre pesquisadores e, às vezes, conflitos de interesses na busca de resposta às demandas da sociedade. Segundo o autor, teme-se a profissionalização desses gestores, porque isso “romperia com o dualismo tradicional que opõe a classe política e a burocracia baseada no sistema de mérito” (BERGUE, 2008, p. 3). Diferentemente do que ocorre nas empresas privadas, no setor público a competência política é uma das atribuições do gestor na contemporaneidade.

Para Reis (2004), a competência técnica representa o profissionalismo, garante as habilidades, o conhecimento das políticas públicas, dando aos gestores públicos competência administrativa e garantia de maior produtividade. Mas ele aponta a existência de competência política nas instituições públicas, ao apresentar ideologias de interesse como instrumento de poder, conforme mostrado no Quadro 14. Considera o desenvolvimento e a integração do conhecimento em políticas públicas como um tipo de competência profissional. Quanto à área administrativa, destina-se à alocação de recursos e de execução de políticas públicas. Finalmente, tem-se a competência ética, que assegura a moralidade, que traz como argumento a aceitabilidade de recursos e sua instrumentalização. Na explicação das áreas de competências, apresentada no quadro a seguir, pode-se reparar que todas as competências descritas (serviço, profissional, ética) fazem parte das competências técnicas, desenvolvidas por outros autores.

TIPOS DE COMPETÊNCIAS	ÁREAS DE COMPETÊNCIAS		
	Características do Serviço Público	Competências de Valores	Competências Instrumentais
Competências do Serviço			
<ul style="list-style-type: none"> Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> Metas e recursos dados Uso de instrumentos 	<ul style="list-style-type: none"> Motivação 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades
Competência Profissional			
<i>Em área específica</i> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do objeto da política pública 	<ul style="list-style-type: none"> Seleção conhecida de meios; objetivos implícitos. Formação de instrumentos sem recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Controle do objeto da política pública 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento do objeto da política pública
<i>Em administração</i> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento da execução de política pública 	<ul style="list-style-type: none"> Especialização do objetivo da política pública Alocação dos Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Controle do programa de política pública 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento de Cooperação
Competência Política			
<ul style="list-style-type: none"> Legitimidade 	<ul style="list-style-type: none"> Criação e autorização da meta Criação separação 	<ul style="list-style-type: none"> Ideologia, interesses 	<ul style="list-style-type: none"> Poder

TIPOS DE COMPETÊNCIAS	ÁREAS DE COMPETÊNCIAS		
	Características do Serviço Público	Competências de Valores	Competências Instrumentais
	de recursos para o objetivo		
<i>Competência Ética</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Justificativa 	<ul style="list-style-type: none"> Aceitabilidade do objetivo Aceitabilidade dos recursos e sua instrumentalização 	<ul style="list-style-type: none"> Moralidade 	<ul style="list-style-type: none"> Argumentação

Quadro 14 – As áreas de competência de gerentes públicos
Fonte: Virtanen e Turo (2000, p. 337 apud REIS, 2004, p. 70).

Nessa perspectiva dualista, Longo (2003) e Nunes (2006), citados por Bergue (2008), “defendem a profissionalização dos cargos de direção na administração pública”, rompendo com o dualismo tradicional no âmbito da administração contemporânea, que é defendido por Wilson (1966) (BERGUE, 2008, p.3).

Para Bergue (2008, p.7), a competência técnica deveria responder às demandas da sociedade nas organizações públicas, onde o cargo de gestor público deveria ser ocupado por profissionais de carreira, livre de orientação política e que possa dar continuidade às ações administrativas. Interessado nesse debate acerca das competências e da dicotomia entre política e administração, Martins (1998) fez um estudo demonstrando que esta combinação significou uma “incompreensão da burocracia no contexto da sociologia política de Weber e uma confusão acerca dos atributos epistemológicos dos tipos-ideia”, pois para Max Weber a visão da burocracia traz consigo a ideia de poder (MARTINS, 1998, p.114).

Busca-se, com este pensamento, demonstrar o domínio da dicotomia política e administração no setor público brasileiro, que é reconhecida como “problemática”, suscetível de “desintegração”, mas, ao mesmo tempo, insolúvel, na medida em que representa autoridade, e é passível de equilíbrio mediante o exercício efetivo da liderança política (MARTINS, 1998).

É esta autoridade que é questionada por vários autores na administração pública, no âmbito internacional quando ela se impõe sobre aspectos tecnicamente fundamentados e de atuação administrativa. Tem-se como exemplo “uma lei do parlamento que isentou as câmaras de procedimentos normais e anistiou os autarcas que tinham cometido irregularidades de acordo com as leis previamente existentes”; essa ação foi discutida diante um projeto de engenharia em Portugal, e as definições finais foram políticas em vez de técnicas. Fato que indica que as decisões desse tipo têm implicações de longo prazo na vida social. Em atuações

como esta, consideradas de competência política, é perceptível a falta de experiência do processo democrático de decisão, assim como a ausência de competência técnica no seio da administração pública e o “primado exagerado da política sobre a técnica.” (BARRETO, 2007, p. 1-2).

Esse debate tem contribuído para a análise de como a sociedade contemporânea gere os bens públicos. Para facilitar a compreensão, talvez definir o próprio termo de política sem recorrer a muitos teóricos tomar-se-á na obra de Azambuja (1996), para ter uma ideia do impacto dos conflitos na gestão pública. Política é visto o seu significado em cinco acepções: A primeira de uso trivial, ou melhor, do senso comum em que a sua compreensão visa a comportamentos, intuídos, manobras, entendimentos e desentendimentos dos homens (políticos) para conquistar o poder, ou uma parcela dele, ou um lugar nele: eleições, campanhas eleitorais, comícios, lutas de partidos, etc. A segunda é considerada um conceito erudita e como síntese da primeira, pois política é a arte de conquistar, manter e exercer o poder, o governo. A terceira entende-se como orientação ou a atitude de um governo em relação a certos assuntos e problemas como: política financeira, políticas educacional, política social entre outras de interesse público; A quarta, a política é a ciência moral normativa do governo. Por último a política tem a percepção de estudo das relações de regularidade e concordância dos fatos com os motivos que inspiram as lutas em torno do poder do Estado e entre Estado (AZAMBUJA, 1996, p. 2-3).

Analizados os conceitos, a competência política se enquadraria num bom tom de interesse ao público vista na terceira e quinta dimensão, em que para além dos aspectos internos, a política é entendida no seu sentido amplo, em aspetos financeiros, educacionais sociais e lutas em torno do poder do Estado e entre os Estados. Portanto, a competência política devia ser manuseada nesse sentido.

4.4 POLÍTICAS PÚBLICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nesta seção pretende-se falar de políticas públicas, que tanto aparece no texto como a atividade do gestor governamental de desenvolver as estratégias do governo para o bem - estar da sociedade. Dessa forma procurar-se-á a gênese e a conceitualizar as políticas públicas como forma de clarificar as ações do governo e do gestor público com a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, na implementação desse conjunto de ações e decisões do governo, na solução dos problemas da demanda da sociedade. Portanto

é um conceito que não terá muita desenvoltura teórica, pois o objetivo consiste em trazer uma ideia de forma resumida a percepção de política pública na medida em que abarca muitas áreas de conhecimento.

4.4.1 Gênese de políticas públicas

As políticas públicas como área de conhecimento surgem como forma a entender o seu desdobramento, trajetória e as suas perspectivas. Os seus precursores e fundadores da área de políticas públicas são: Laswell (1936) que desenvolveu a expressão de *policy analysis* em 1930 com objetivo de conciliar o conhecimento científico e acadêmico com a produção empírica dos governos e como forma de estabelecer uma rede entre os cientistas sociais e os grupos de interesses e o governo; Simon (1975) que estabeleceu a racionalidade limitada dos *policy makers*, ao destacar que a limitação da racionalidade poderia ser minimizada pelo conhecimento racional. Ao mesmo tempo demonstra que a racionalidade dos decisores públicos é limitada por problemas que provem de informação incompleta ou imperfeita, definindo dessa forma o tempo para tomar decisões. Neste percurso a racionalidade pode ser maximizada até um ponto satisfatório, a partir da criação de conjunto de regras e incentivos que possam enquadrar o comportamento dos atores modelando-o em direção a resultados esperados evitando que seja de interesses próprios; Lindblin (1959; 1979), este aparece questionando a racionalidade de Laswell e Simon, propondo dessa forma a incorporação de outras variáveis à formulação e a análise de políticas públicas. Essas variáveis tinham a ver com as relações de poder e a integração de diferentes fases do processo decisório. Para ele as políticas públicas, além da racionalidade, deveriam integrar o papel das eleições, burocracias, partidos políticos e dos grupos de interesse; Easton (1965) procurou definir as políticas públicas como uma relação entre formulação, resultados e o ambiente, na medida em que as políticas públicas recebem *inputs* dos partidos, da mídia e dos grupos de interesses, que influenciam seus resultados e efeitos (FREY, 1999; SOUZA, 2006).

Nessa perspectiva as políticas públicas surgiram nos EUA em 1948, após romper com os princípios tradicionais europeus que se concentravam no desdobramento explicativo sobre o papel do Estado como o governo produtor das políticas públicas por excelência. Nos EUA as políticas públicas surgem com *think tanks*, comunidade acadêmica (matemáticos cientistas políticos, analistas de sistema, engenheiros, sociólogos etc.). Estes eram influenciados pela

teoria de jogos de Neumann que busca mostrar como uma guerra poderia ser conduzida com um jogo racional.

Dessa forma a expansão das políticas públicas para o governo nos EUA integra-se como ferramenta das decisões governamentais durante a guerra fria e na valorização da tecnocracia como forma de enfrentar as suas consequências (SOUZA, 2006).

As políticas públicas no Brasil surgiram em 1988, quando da apresentação da estratégia reformista período que se preocupava em estabelecer uma ordem, em novas bases, fazendo com que esses movimentos se articulassem para tentar inscrever na Carta Constitucional direito social que pudessem ser traduzidos em deveres do Estado, através de políticas públicas. Esse surgimento das políticas públicas foi resultado de pressões populares após crise econômica no Brasil, que permitiu aprovação da Constituição institucionalizando princípios pautados em conceito como participação e controle social (CUNHA; CUNHA, 2003).

Políticas públicas são as ações desenvolvidas a partir da demanda da sociedade, em que os governos traçam planos, metas e estratégias para responder as exigências da sociedade. Portanto, a demanda da sociedade é apresentada por meios de grupos organizados denominados de Sociedade Civil Organizada (SCO). As demandas são representadas pelos deputados, senadores vereadores, sendo estes os atores das políticas públicas, e eleitos pela sociedade para representá-la AMARAL (2008, p. 5).

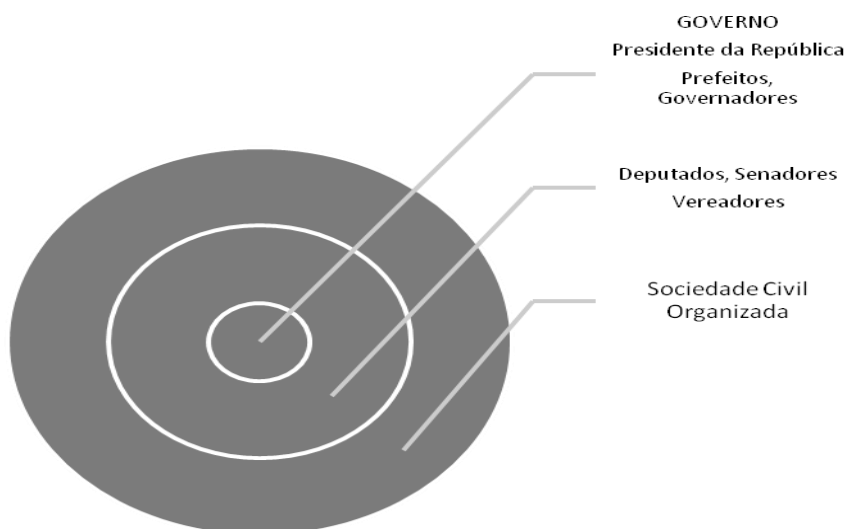


Figura 8 - Atores de construção de políticas pública
Nota: Construção própria a partir de Amaral (2008, p. 6).

A SCO é composta por sindicatos, associações patronais, ONGs entre outros, demandando ao Governo para a satisfação dos seus interesses. O Governo procura formular as políticas públicas dentro das alternativas e das necessidades do cidadão para dar respostas a essas exigências. Nesse processo cabe ao servidor público operacionalizar as políticas públicas, fornecendo informações necessárias para tomada de decisões.

4.4.2 Etapa do processo de políticas públicas

Dessa feita, vários pensadores entre Souza (2006), Frey (1999) descrevem como Amaral e colaboradores (2008, p.10), as mesmas as fases de processamento das políticas públicas:

- a) Formulação da agenda esta é a fase de seleção e definição de prioridades, de avaliação de cada problema;
- b) Formulação de políticas é fase de apresentação de soluções e de definição das linhas de ação dependo de cada problema, nessa fase é imprescindível que os especialistas de políticas públicas e gestores governamentais identifiquem os problemas a fim de que possa fazer avaliação técnica, estudos de viabilidade para que ação seja implementada com sucesso;
- c) Processo de tomada de decisões - esta fase é de escolha de alternativa para a solução do problema encontrado na fase de agenda. Nessa fase essas ações são definidas mediante o uso de leis, decretos, resoluções e outros atos da administração pública;
- d) Implementação ou execução das ações - é a fase em que o planejamento e a escolha são transformados em atos. Portanto o corpo administrativo é o responsável pela a execução das políticas, cabendo desta forma a aplicação, o controle e o monitoramento das medidas definidas. O mesmo autor considera importante a indicação de dois modelos que compõem essa fase de implementação: um que se caracteriza por centralizadora em que a implementação é inquestionável. Este é um processo de cima para baixo do qual poucos funcionários participam e reflete a concepção da hierarquia da administração pública. A outra fase que é de baixo para cima caracterizada pela descentralização, com um caráter participativo dos usuários. Portanto, esses são procedimentos definidos pelo Governo neste ciclo de estágios de políticas públicas;

- e) Avaliação essa é fase de atuação de políticas públicas, de forma que ela contribui para o sucesso da ação do governamental e maximização dos resultados obtidos, com os recursos destinados. Esse é também o momento de aprendizado do gestor à medida que escolher a alternativa passível de dar os melhores resultados.

Para Amaral e colaboradores (2008), esse ciclo de estágio de políticas públicas, mais precisamente a fase de avaliação, faz com que a administração pública desenvolva informações úteis para as futuras definições de políticas públicas, permitindo a prestação de contas justificativa das ações, explicação das decisões, correção das falhas, identificação das barreiras que impedem o sucesso do programa e a promoção de diálogo entre os vários atores individuais e coletivos, fomentando dessa forma a coordenação e cooperação entre os atores.

4.5. PERFIL DO GESTOR PÚBLICO

Nesta seção, procurar-se-á tratar do perfil do gestor público. Este tema de *perfil do administrador* vem sendo abordado desde os tempos de Fayol (1949), quando foram propostas as regras gerais da administração, em que o gestor era definido como “aquele que tem por função planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho de uma unidade de comando.” (MELO e outros, 2005, p. 69).

4.5.1 Papel e funções do gestor

Foram surgindo com o tempo várias funções do gestor, caracterizando-o, por exemplo, como “grande homem”, uma pessoa que tem “o sentido e a essência da direção” (MELO e outros, 2005, p. 69).

Schumpeter (1938) vê o gestor como um “empreendedor e promotor da inovação”, enquanto Simon (1947) e Katz e Kahn (1966), citados por Melo e outros autores (2005, p.48), respectivamente, consideram o gestor como “tomador de decisões não programadas em ambiente complexo” e “detentor de certos traços de personalidade”. Outros estudos foram desenvolvidos em meados da década de 1990, porque se verificou que as definições ora citadas não correspondiam às funções do cotidiano do trabalho do gestor. De acordo com Melo e outros autores (2005), estes receberam contribuições valiosas de autores como Mintzberg (1973), pertencente à *Work Activities School*, e Stewart (1967), da escola *managerial behaviour*, que avançaram com a pesquisa minuciosa do papel do gestor no seu

trabalho. Para Melo e outros autores (2005), os estudos dos pioneiros Carlson (1951), Sayles (1964), Stewart (1967) e Mintzberg (1973) concluíram que os gerentes interagem, fazendo um elo entre as organizações e as suas redes exteriores. Nesses estudos, foram propostos papéis e funções dos gerentes, descritos a seguir, no Quadro 15 (MELO e outros, 2005, p. 72-73).

Entre os papéis apontados estão os interpessoais, em que há o gerente que representa a organização, contribuindo para a sua imagem da organização; o líder, aquele que mobiliza as pessoas dentro da organização; o agente de ligação, que é o indivíduo que participa em diferentes estágios de redes de informação dentro e fora da organização. Há os papéis informacionais, nos quais se enquadra o observador, aquele gerente que busca e recebe informações que têm a ver com a gestão da organização; o difusor, o que assegura que as informações cheguem aos destinatários; e o porta-voz, aquele que propaga as informações de dentro para fora da organização. Finalmente, há os papéis decisórios, enquadrando-se nestes o empreendedor, aquele gerente que espera oportunidades de negócio; o regulador, que procura ambientar a organização diante dos vários fatores contingenciais; o distribuidor dos recursos, que procura fazer chegar os recursos de forma que todos disponham de meios para alcançar os objetivos da organização; e os negociadores, que participam das discussões com interlocutores externos.

Papéis Interpessoais	Símbolo	O gerente representa a organização em todo tipo de cerimônia, e contribui para a imagem da organização.
	Líder	O gerente dá o exemplo, motiva e mobiliza as pessoas na organização.
	Agente de ligação	Ele cria e mantém redes de informantes, participa de diferentes redes de informações, tanto dentro quanto fora da organização.
Papéis Informacionais	Observador	O gerente busca e recebe informações relativas à gestão da empresa, ao conhecimento do seu ambiente ou ao impacto de suas atividades.
	Difusor	Ele difunde os elementos pertinentes das informações recebidas e assegura-se de que as informações cheguem bem aos destinatários desejados.
	Porta-voz	O gerente propaga informações de dentro para fora da organização.
Papéis Decisórios	Empreendedor	O gerente está à espera de oportunidades de negócios na empresa e em torno dela.
	Regulador	Ele enfrenta toda situação nova e organiza a reação e a adaptação da organização às situações difíceis.
	Distribuidor dos recursos	Ele distribui os recursos, a fim de que cada um disponha dos meios necessários para cumprir bem suas tarefas na organização.
	Negociador	Ele participa de algumas discussões, como representante de sua organização, com interlocutores externos.

Quadro 15 – Papéis e funções do gerente

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1973 apud MELO e outros 2005, p. 73).

Melo e outros autores (2005), afirmam que já nos finais da década de 90, Mintzberg (1994) apresenta o desenvolvimento dos estudos feitos por ele e por outros pesquisadores,

dentre eles Porter que considera “os gerentes pensadores”; Zaleznick e Waren Bennis, que viam os gerentes como lideres; e para Fayol e Urwck, para quem “os gerentes eram controladores.” (MELO e outros 2005, p.76).

Essas ideia aparecem após apontarem que os estudos anteriores desconsideravam o trabalho do gerente. Melo e outros autores (2005), ressaltam que Porter, Zaleznick e Waren Bennis aparecem enfatizando o desempenho do gerente, e Mintzberg (1994), realça que o trabalho do gestor permite fazer funcionar a unidade administrativa. Essas atividades são realizadas dentro de três planos, apresentados no Quadro 16, sendo desempenhados por executores, os que fazem; pelos lideres, aqueles que fazem com que outros realizem o trabalho; e pelos administradores, que partilham as informações e também fazem com que as pessoas se empenhem nas atividades.

Plano	Ações
Diretamente	Os executores, aqueles que fazem.
Indiretamente (através das pessoas)	Os lideres aqueles que fazem as pessoas fazer
Indiretamente (através informações passadas pelas de pessoas)	Os administradores são aqueles que fazem as pessoas fazer, tratando e partilhando as informações.

Quadro 16 - Planos de funcionamento de uma unidade administrativa:

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1994 apud MELO e outros 2005, p. 76).

A essência da proposta consiste em desenvolver os três papéis em graus variados, no sentido de poder executar, liderar e administrar, na medida em que o gestor é o elo entre a cúpula da direção e os outros membros da organização, assim como entre a organização e a sociedade em geral. Para Graham Jr. (1994, p. 10), nessa atuação o gestor deve contrabalançar as suas responsabilidade e ações com as orientações políticas e os valores definidos nos serviços públicos. O gestor privado ou público deve ter a maior preocupação de vincular as políticas da companhia e a cultura organizacional, assim como o sistema político vigente nesse Estado. Mas com isso não significa que devem beneficiar os políticos ou interesses individuais ou partidários.

Os três papéis propostos por Mintzberg (1994 apud MELO e outros 2005) devem ser desenvolvidos de acordo com a linha ideológica de cada instituição sendo esta uma cultura da organização, segundo propõe Graham Jr. (1994). Na medida em que cultura organizacional é entendida por Arias e Calás, (1997), como sendo um pressuposto básico apreendido com a diversidade de problemas vinda de vários fatores internos e externos. E que dessa apreensão desenvolve-se de forma a transmitir os outros elementos do grupo às diferentes formas corretas de pensar e sentir em relação a esses problemas (ARIAS; CALÁS, 1997).

Portanto, com o foco nas orientações e nos objetivos traçados para satisfação das necessidades da comunidade em geral, as empresas privadas e públicas, devem atuar utilizando as práticas gerenciais dentro do contexto político e econômico (GRAHAM JR, 1994, p.21).

4.5.2 Gestor na administração pública

Na ideia Ckagnazaroff (2002), o gestor público é como o responsável pelas atividades de planejamento, organização, liderança e controle de uma organização pública. O gestor público integra-se em organizações formais e hierarquizadas e é classificado diante ao nível que ocupa:

- a) Primeiro nível, o gestor público médio ou administrador; aquele gestor responsável apenas pelo trabalho de empregados operacionais, não supervisionando outros administradores. O gerente médio, ele é responsável por outros gerentes e, algumas vezes, por alguns empregados operacionais;
- b) Segundo nível, o gestor público topo (executivo), este é responsável pela administração global da organização, ele estabelece políticas operacionais e conduz a interação da organização com o seu ambiente.

Portanto, estas são características que são também definidas por Mintzberg (1994 apud MELO e outros 2005) nos três papéis de funcionamento na unidade administrativa. A única diferença consiste na definição de quem faz o quê, ao comparar as atividades do gestor médio com o gestor executivo.

Na nova administração pública, o gestor enfrenta na sua de posição “ameaças”, enquanto este não cumprir as ordem demandadas para servir a necessidade de uma minoria. Mas uma vez destacamos aqui a escolha de carreira na administração pública ligada à abordagem política. Pelo que, segundo Ckagnazaroff (2002) o poder é um fator a ser considerado na gestão público. O gestor para se manter numa posição de destaque, deve ter uma combinação de habilidades, como também precisa estabelecer uma relação com políticos na qual ele seja capaz de mostrar que é relevante ou deve receber recursos que eles demandam. Além disso, os gestores públicos enfrentam pressões de diferentes grupos de interesse, que podem ser difíceis de ser reconciliados e que sustentam a competência profissional de sua instituição (CKAGNAZAROFF, 2002, p. 9).

O gestor, além de enfrentar salários baixos em relação ao setor privado, na mesma carreira, frente à responsabilidade com o público, enfrenta a falta de motivação na sua atuação assim como a impossibilidade, muitas vezes, de tomar decisões, apesar de a descentralização ser característica adotada do modelo gerencial, vindo do modelo privado.

Diante a crise financeira de 2009, considera-se o pensamento de Guedes (2007), ao abordar que a influência política partidária não permite tomar decisões que atendam o interesse público. Essa afirmação vem reforçar a percepção de Ckagnazaroff (2002), demonstrando ainda a maior preocupação vivida na Embrapa, ao considerar que a ação movida foi motivo de preocupação "Naqueles momentos em que a Empresa cedeu a pressões políticas, ela sofreu com isso" e recomenda que "É preciso colocar o interesse público em primeiro lugar e evitar fazer concessões". A Embrapa é uma empresa brasileira de pesquisa agropecuária, que está vinculada ao Ministério da Agricultura (GUEDES, 2007).

A profissão de gestor público, segundo vários autores como Assis (2000) e Mintzberg (1994 apud MELO e outros 2005), requer a profissionalismo para zelar pelo patrimônio público e o domínio dos conceitos administrativos e econômicos que durante a sua formação foram tidos como aspectos teóricos básicos de um profissionalismo no campo multidisciplinar. Apesar dessa capacidade, que lhe dá uma visão de dinamismo, facilidade de lidar com questões inesperadas e o poder de trabalhar sob pressão, este gestor, conforme descrito anteriormente por Ckagnazaroff (2002) Guedes (2007, p. 5), encontra obstáculos na sua atuação no ato de tomada de decisões.

4.5.3 Sec.XXI e os desafios na administração pública

Nesta seção, procurar-se-á refletir considerando os paradigmas que decorreram, culminando com as reformas na administração pública vigente na sociedade contemporânea, refletir sobre os desafios do Estado como incentivador de estratégias de programa de desenvolvimento para bem - estar social e da segurança do cidadão. Pretende-se, também, apresentar o gestor público como elo entre o Estado e a sociedade contemporânea, sabendo de antemão que o Estado é parte da sociedade, uma estrutura política e organizacional que se sobrepõe à sociedade, ao mesmo tempo em que dela faz parte. Nesse âmbito, a posição do gestor público é uma profissão que diante de duas arenas Estado e a Sociedade civil comporta conflitos de natureza comportamental, exige-se dele a responsabilidade na implementação das políticas públicas. A sociedade demanda o seu direito de bem - estar social. O Estado tem

obrigação de garantir os direitos fundamentais do cidadão. Cabe ao gestor público implementar as políticas de gestão demandada no setor público e construir respostas.

Sendo assim, torna-se um desafio para o Estado a definição de estratégia políticas para a administração pública frente os fatores exógenos e endógenos. A definição e a execução dessas estratégias irão exigir desses profissionais a capacidade de olhar para cada cidadão como beneficiário dos serviços. Dessa forma, a austeridade e compromisso são qualidades imprescindíveis do gestor público, que deve buscar inovar evitando comportamentos indesejáveis no setor público de forma que haja mudanças na sociedade rumo ao desenvolvimento.

Torna-se um desafio para o Estado a gestão do setor público, na medida em que a globalização criou condições para as mudanças ao desenvolver e fazer chegar às mais diversas áreas do planeta o conhecimento tecnológico, que vem sendo assimilado pelas as organizações. Daí, muitos países aderirem à ideia da reforma administrativa reajustando as suas políticas, buscando assim a melhor forma de funcionamento reduzindo o papel do Estado. (DASSO JUNIOR, 2002, p. 2).

Administração pública brasileira perspectiva como um desafio presente e do futuro dos seus colaboradores, ao abrir espaço para o gestor atuar no âmbito de autonomia e responsabilidade. Sendo assim, a descentralização é um dos espaços de atuação do gestor. Na medida em que é entendida, a descentralização por Ckagnazaroff (2002), que implica democratização que não só é vista como a que delega as funções, mas sim como uma ação que fragmenta o poder em diferentes esferas sociais. Nesse sentido Jacobi (1989 apud CKAGNAZAROFF, 2002) realça que a descentralização significa ceder poder a uma unidade inferior, o que representa basicamente, dotar de competências e meios os organismos intermediários, para que possam desenvolver sua gestão de maneira mais eficaz e próxima aos cidadãos (JACOBI, 1989 apud CKAGNAZAROFF, 2002).

Ckagnazaroff (2002, p. 2) faz ver que implementar a descentralização relaciona-se com os serviços a serem descentralizados, concernente às atividades que irão ser desenvolvidas pelo *staff* nas organizações. Assim confronta três critérios:

- a) Descentralização territorial objetiva fazer com que os habitantes de uma região sejam representados através de eleição de pessoas para uma organização com autonomia sobre suas responsabilidades e uso dos seus recursos;

- b) Descentralização funcional tipo de descentralização setorial que procura uma gerência pública mais flexível e ágil através do estabelecimento de organizações autônomas com o objetivo específico em determinado setor;
- c) Descentralização como processo que estabelece pequenas unidades administrativas que não são nem autônomas nem representativas dos habitantes locais.

Para este trabalho enquadra-se a descentralização funcional porque se trata do envolvimento no setor público, na interligação dos vários departamentos na prestação de melhores serviços para o cidadão. Portanto, é neste âmbito que o Estado precisa repensar em investir no capital humano, oferecendo para aos gestores competentes remunerações sustentáveis, pois, comparado ao setor privado a sua remuneração é desmotivador para o trabalho. Segundo Riccitill (2008, p. 8), sem conceder a remuneração adequada, não se pode exigir responsabilidade do gestor. Na mesma ótica, Rhinow e Comini (1998) demonstram que há necessidade de mudanças no perfil dos profissionais, exigindo deles a capacidade empreendedora. Um gestor responsável que na sua atuação obedece a regras e que está pronto para desafios e resolução de conflitos é uma das características que se espera do gestor público. Sendo ainda importante na visão Rhinow e Comini (1998, p. 65), de que as organizações também desenvolvam e reflitam na ideia de definição das competências como a missão de delineamento de diretrizes estratégico de adoção de um modelo organizacional compatível, refletindo nos desafios futuros: ao desenvolver a competência gerencial para gestão de qualidade e produtividade, capaz de otimizar o uso de recurso organizacional; estabelecer um modelo de gestão que promova a descentralização administrativa, estimulando a responsabilidade e maior participação consciente dos gestores.

Internalizar valores e princípios da cultura organizacional que orientem o desempenho dos funcionários e da própria organização, de forma que, a organização tenha a efetividade dos resultados voltada para o desenvolvimento e transparência dos critérios de avaliação, pois a descentralização foi apontada como sendo de relevo enquanto motor da capacidade criativa e de inovação organizacional, à medida que a sua integração tornou-se imperativo ao reduzir os níveis hierárquicos (MADUREIRA, 2008).

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a orientação e a realização deste estudo de pesquisa foram desenvolvidas as seguintes categorias de análise:

- a) O perfil do gestor público determinado pelas transformações tecnológicas;
- b) A descontinuidade administrativa e a insegurança da carreira do gestor público;
- c) A escolha de carreira;
- d) A profissionalização nos cargos de confiança;
- e) A participação do gestor na definição de políticas de gestão;
- f) O novo papel do Estado;
- g) A dicotomia entre política e administração.

5.1 ESTUDO DE CASO

Optou-se pelo estudo de caso por ser este considerado um estudo mais aprofundado e exaustivo, segundo destacam Minayo (2007), Lakatos e Marconi (1987). Tais características permitiram a análise da problemática apresentada, ou seja, a análise da existência ou não de competência política na atuação dos gestores na administração pública brasileira. Assim, este estudo de caso constituiu-se numa pesquisa do fenômeno social contemporâneo da administração pública na Bahia. Para realizá-lo, foi preciso adquirir conhecimentos detalhados acerca da implementação do modelo gerencial, da existência de influências político-partidárias na ocupação dos cargos de confiança. Essa ação que de certa forma pode dificultar a atuação dos gestores governamentais na implementação de políticas públicas em benefício do cidadão. Portanto, o uso de estudo de caso permitiu o aprofundamento da ação de implementação de políticas públicas, do desempenho de atividades técnicas e gerencias e a compreensão generalizada das ações desenvolvidas no setor público no âmbito das reformas administrativas.

A análise foi qualitativa, para entender fenômenos vivenciados pelos Especialistas de Políticas Públicas e Gestores Governamentais. Teve-se como foco a relação entre a *performance* do indivíduo e a da organização, a relação participativa deste gestor em políticas de gestão e de tomada de decisão. A atuação da organização perante a mobilidade

sociopolítico em prol de políticas públicas eficientes na satisfação das demandas da sociedade. Sendo assim é o método com uma estratégia de investigação usada para a análise dos fatos no seu estado natural, ao permitir a coleta de dados onde ocorrem Richardson e colaboradores (1989).

5.2 SUJEITOS DE PESQUISA

O grupo-alvo desta pesquisa são os 300 Gestores Governamentais, denominados Especialistas em Políticas Públicas e Gestores Governamentais (EPPGG). O universo da pesquisa em pauta é composto por 278 gestores governamentais, associados à Associação de Gestores Governamentais do Estado da Bahia (AGGEB). Entre eles foram entrevistados 12 (doze) gestores governamentais ocupantes de funções gerenciais e foi aplicado questionário, por e-mail, aos demais 266 gestores governamentais, sendo que apenas 10 (dez) desses gestores responderam ao questionário. A coleta de dados ocorreu de outubro de 2009 a janeiro de 2010. A escolha dos coordenadores e superintendentes foi com intenção encontrar nos gestores a ideia de responsabilidade e a sua relação com o executivo na administração global no setor público e na definição das políticas operacionais, na sua condição de gestores no topo, conforme destacou Ckagnazaroff (2002). Esta pesquisa teve apoio da AGGEB ao facilitar a indicação dos gestores para entrevista e a divulgação do questionário para os demais gestores governamentais.

A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Brasil surgiu em outubro de 1989 pela Lei nº 7.834, para atuar em atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e de direção e assessoramento nos escalões superiores da Administração Federal direta, autárquica e fundacional (ANESP, 2009), na Bahia é criada em 2003, pela Lei nº 8.889 a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental extinguindo as duas outras: Técnico em Serviço Público (TSP), criada em 1993, por meio da Lei nº 6.459 e a segunda a de Gestor Governamental, criada em 2001, pela Lei nº 7.983/ 2001 (ANESP, 2009).

O Estado da Bahia conta com 300 EPPGG concursados. Esses gestores são monitorados pela Secretaria de Administração do Estado da Bahia (Saeb), órgão que tem a missão de programar e qualificar serviços técnicos e de gestão governamental, treinando técnicos em serviços e gestores governamentais que atuam no governo baiano. Portanto, tem de prover a administração estadual de soluções integradas e otimizadas em gestão pública,

contribuindo para a excelência na prestação de serviços à sociedade. Nessa perspectiva, o modelo de gestão que é disseminado na administração pública está voltado para resultados alinhados com a política de governo (SAEB, 2009). Sendo assim, é importante a apresentação de organograma para que se tenha uma imagem da estrutura do governo do Estado de Bahia que tem 17 Secretarias, cujos gestores estão integrados com a função de assegurar a gestão do setor público, planejando e executando políticas públicas. No Anexo A, apresenta-se a estrutura do Governo do Estado da Bahia, composta das seguintes Secretarias: Secretaria de Administração, da Fazenda, de Planejamento, de Ciência Tecnologia e Inovação, da Agricultura Irrigação e Reforma Agrária, da Indústria Comércio e Mineração, de Infraestrutura, de Desenvolvimento Urbano, de Meio Ambiente e Recursos Hídrico, de Trabalho Assistência Social e Esporte, de Segurança Pública, de Justiça e Direitos Humanos, de Saúde, de Educação, Cultura e Turismo e de Combate à Pobreza e às Desigualdades Sociais.

5.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Usou-se o questionário com perguntas fechadas e abertas. As fechadas apresentavam alternativas pré-estabelecidas que permitiram respostas ajustadas, e as perguntas abertas permitiram obter opiniões dos entrevistados acerca da gestão no setor público. O segundo instrumento de pesquisa adotado foi a entrevista com perguntas pré-formuladas numa ordem pré-estabelecida. Cada entrevista teve duração de 1 hora. Com a entrevista, procurou-se abordar questões que envolviam as ações desenvolvidas na implementação da nova administração pública, tratadas no referencial teórico. Para análise do questionário teve-se como instrumento de análise estatístico, o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Assim, com esse levantamento de questões de pesquisa, diante as reformas implementadas e a integração do modelo gerencial no setor público.

No desenvolvimento do instrumento de coleta de dados (questionário e roteiro de entrevista) foram elaboradas categorias de análise a partir do: problema, objetivos: gerais e específicos e o referencial teórico. Para o questionário (Apêndice B) foram elaboradas três categorias de análise: a) formação, b) escolha de carreira e construção de expectativa, c) competências (Quadro 17). Para o roteiro de entrevistas (Apêndice C) foram elaboradas sete categorias de análise, das quais foram geradas as perguntas abertas aos EPPGG em funções gerenciais.

Objetivo geral: evidenciar o contexto de atuação do gestor público na nova administração pública.					
Objetivos específicos	Unidade de análise	Categoria operacional	Variáveis	Instrumentos	Roteiro
Analisar a Formação e a escolha, construção de expectativas na carreira	Formação	Gerencial Formação continuada	Práticas gerenciais Interdisciplinaridade Descontinuidade das ações administrativas	Entrevista Questionário SPSS	1º grupo pergunta: 14, 16, 17, 18 2º grupo pergunta 1-a), b); 3-a)
	Escolha de carreira  Construção de expectativa	Influências Cargos de confiança	Industrial Ocupacional Organizacional Político-partidário	Entrevista Questionário SPSS	1º grupo perguntas 1, 4, 5, 19, 20, 22, 29 2º grupo perguntas 4-a), 5-a), 6-a)
Identificar pertinência da competência política na nova administração pública	Competências	Técnica Política	Político-partidário Descentralização Nível de tomada de decisão	Entrevista Questionário SPSS	1º grupo perguntas 22 á 28 2º grupo perguntas 7-a), c); d) 8-a), b)

Quadro 17 - Categoria de análise
Fonte: Pesquisa de campo

5.4. APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.4.1 Perfil dos gestores respondentes

Antes de apresentar a análise dos dados, considerou-se importante caracterizar o perfil dos gestores governamentais respondentes. A amostra é composta de dois grupos: o grupo I, formado pelos indivíduos respondentes ao questionário, e o grupo II, composto por aqueles que responderam à entrevista. Do grupo I – um universo de 278 Especialistas de Políticas Públicas e Gestores Governamentais –, 12 foram entrevistados dos 266 restantes foram alvo do questionário, mas só 10 responderam. Os dados que se seguem em 18 tabelas são do perfil dos respondentes. Nesta análise do perfil do gestor salienta-se que os entrevistados foram submetidos ao mesmo questionário que se encontra no APÊNDICE C (perguntas de 1 a 20).

Os dados apresentam 63,6% respondentes do sexo masculino, 36,4% de respondentes de sexo feminino. Essa constatação pode ser explicada a partir da visão de Brito e outros (2004, p. 3), ao destacar que a diferença de gênero pode ser explicada por razão biológica como responsável da desigualdade, mas com o tempo passou a ser uma questão de “socialização e pelo acesso a experiências diferentes por homens e mulheres.” É importante realçar que nesta pesquisa a amostra não é representativa para se chegar à conclusão de diferença de gênero, apesar de nas sociedades as mulheres sofrerem com a questão de segregação nas organizações no seu todo (Tabela 1).

Tabela 1 – Gênero dos respondentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	8	36,4	36,4	36,4
	Masculino	14	63,6	63,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Na faixa etária entre os entrevistados houve uma concentração de 54,5% com idade acima de 35 anos. Já 40,9% têm entre 30 a 35 anos de idade. Pode-se inferir que são gestores jovens e que assim pode ser mais fácil para treiná-los na nova gestão pública.

Tabela 2 - Faixa etária dos gestores governamental

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25 a 30 anos	1	4,5	4,5	4,5
30 a 35 anos	9	40,9	40,9	45,5
acima de 35 anos	12	54,5	54,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fonte:Entrevista e questionário aplicado (2009).

A faixa salarial é um item que, dentro das expectativas e construção da carreira dos gestores, constitui um balanço na escolha da carreira. De acordo com Dutra (1992), o salário é um dos aspectos que assegura ao indivíduo ter uma vida modificada para melhor. Dessa forma constitui para o gestor uma posição de segurança e estabilidade para assumir a responsabilidade exigida pela organização. Nessa perspectiva 63,6% dos gestores respondentes recebem entre R\$7.001,00 e R\$9.000,00; 27,3% recebem entre R\$5.0001,00 e R\$7.000,00; apenas 9,1% recebem acima de R\$9.0001,00 a R\$11.000,00.

Tabela 3 - Faixa salarial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid de R\$ 5.001,00 a 7.000,00	6	27,3	27,3	27,3
de R\$ 7.001,00 a 9.000,00	14	63,6	63,6	90,9
de R\$ 9.001,00 a R\$ 11.000,00	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Em relação ao estado civil, 59,1% dos respondentes são casados, 27,3% são solteiros e 13,6% separados. (Tabela 4).

Tabela 4 - Estado Civil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Solteiro	6	27,3	27,3	27,3
Casado	13	59,1	59,1	86,4
Separado	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Dentre os gestores respondentes 50% têm filhos e os outros 50% não têm filhos (Tabela 5).

Tabela 5 - Filhos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	11	50,0	50,0	50,0
	Não	11	50,0	50,0	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Quanto à unidade de lotação 63,6%, gestores respondentes estão na Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB), 9,1% na Secretaria de Emprego, Renda e Esporte do Estado da Bahia (SETRE) e 27% distribuídos pelas Secretarias: Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento (SEPLAN), Secretaria de Educação (SEC); Secretaria da Fazenda (SEFAZ); Secretaria de Saúde do Estado da Bahia (SESAB); Secretaria da Justiça Cidadania Direitos Humanos (SJCDH) e a Casa Civil (CC), sendo que 4,5% não informaram a sua unidade de lotação.

Tabela 6 - Unidade de lotação dos gestores governamentais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SAEB	14	63,6	63,6	63,6
	SETRE	2	9,1	9,1	72,7
	SEPLAN	1	4,5	4,5	77,3
	SEC	1	4,5	4,5	81,8
	CC	1	4,5	4,5	86,4
	SEFAZ	1	4,5	4,5	90,9
	SESAB	1	4,5	4,5	95,5
	SJCDH	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Acerca do tempo de serviço dos respondentes nas unidades de lotação, 4,5% abaixo de 01 ano e 86,4% trabalham nas suas respectivas unidades de 2 a 7 anos. Enquanto 9,1% dos respondentes trabalham de 8 a 11 anos e possivelmente esse tempo de trabalho na unidade de lotação represente uma maior maturidade e conhecimento da unidade.

Tabela 7 - Tempo de serviço na unidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 a 1 ano	1	4,5	4,5	4,5
	2 a 7 anos	19	86,4	86,4	90,9
	8 a 11 anos	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Em relação ao tempo de carreira há maior concentração de 68,2% de gestores respondentes com 7 anos de carreira, 13,6% tem 3 anos carreira, 9,0% de respondentes com 4 e 5 anos carreira e os outros 9,0% se distribui por respondentes com 9 e 11anos de tempo de carreira. (Tabela 8).

Tabela 8 - Tempo de carreira dos gestores governamentais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 anos	3	13,6	13,6	13,6
	4 anos	1	4,5	4,5	18,2
	5 anos	1	4,5	4,5	22,7
	7 anos	15	68,2	68,2	90,9
	9 anos	1	4,5	4,5	95,5
	11 anos	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

No que concerne à jornada de trabalho das 8 horas definidas pelo Estado brasileiro, 72,7% dos respondentes cumprem uma jornada de trabalho de 8 horas, 13,6% informaram que trabalham mais de 8 horas por dia, sendo que 13,6% têm jornada diária de entre 5 e 7 horas.

Tabela 9 - Jornada de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 horas	1	4,5	4,5	4,5
	6 horas	1	4,5	4,5	9,1
	7 horas	1	4,5	4,5	13,6
	8 horas	16	72,7	72,7	86,4
	mais de 8 horas	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Em termos de experiência na gestão privada 59,1% dos respondentes trabalharam em empresas privadas, 40,9% dos respondentes não tem experiência em empresa privada.

Tabelas 10 – Respondentes que trabalharam em empresa privada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	13	59,1	59,1	59,1
	Não	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

A maioria dos respondentes 86,4% não realiza atividades extras. Apenas 13,6% respondentes realizam as atividades extras em paralelo.

Tabela 11 – Respondentes que realizam atividades extras

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	3	13,6	13,6	13,6
Não	19	86,4	86,4	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Acerca do nível de formação dos respondentes, 81,8% são especialistas, 13,6% são mestre. Isso pode evidenciar a força intelectual desses profissionais, cujos potenciais podem ser melhor aproveitados (Tabela 12)

Tabela 12 – Formação dos respondentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Especialista	18	81,8	81,8	81,8
Mestre	3	13,6	13,6	95,5
Não	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Em relação à formação continuada dos respondentes 63,6% não têm apoio das suas unidades de lotação para formação, 36,4% têm apoio. Entretanto o Decreto 5.707, de fevereiro de 2006, assegura o melhor desempenho no setor público. (Tabela 13)

Tabela 13 – Respondentes com formação continuada

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	8	36,4	36,4	36,4
Não	14	63,6	63,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Acerca dos cursos de curta duração 72,7% gestores respondentes responderam que são promovidos cursos de curta duração, 27,3% respondentes dizem que nos órgãos em que estão lotados não são promovidos cursos de curta duração (Tabela 14).

Tabela 14 - Relação dos Cursos de Curta Duração para os Gestores Governamentais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	16	72,7	72,7	72,7
	Não	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Nos cursos de longa duração 68,2% gestores respondentes responderam que nos seus órgãos de lotação não são promovidos cursos de longa duração e 31,8% respondentes responderam que nos seus órgãos de lotação são promovidos cursos de longa duração. (Tabela 15).

Tabela 15: Curso de longa duração

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	7	31,8	31,8	31,8
	Não	15	68,2	68,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Sobre a participação dos respondentes como membros de algum partido político 90,9% não são membros de algum partido político e 9,1% são membros de partido político. Assim como destaca ANESP (1989) esta carreira de EPPGG é apartidária no sentido de que a atuação do gestor público não deve promover ações partidárias (Tabela 16).

Tabela 16 – Respondentes que são membro de partidos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	2	9,1	9,1	9,1
	Não	20	90,9	90,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Os 54,5% gestores respondentes desenvolvem atividades técnicas e gerenciais, 22,7% respondentes desenvolvem atividades técnicas, os outros 22,7% respondentes desenvolvem atividades gerencias. Nesta pesquisa pode-se constatar que as afirmações de Bonis (2008, p. 31), não vão de encontro com fato real, ao destacar que só os “outsiders” desempenham atividades

gerenciais em busca de eficiência com *feedback* de quem os nomeou. O gestor concursado desenvolve atividades gerenciais, mas em benefício do cidadão (Tabela 17)

Tabela 17 - As atividades desenvolvidas pelos respondentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Técnica	5	22,7	22,7	22,7
Gerencial	5	22,7	22,7	45,5
Técnica e Gerencial	12	54,5	54,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Nos cursos de formação 31,8% gestores respondentes são formados em administração, 22,7% em Direito, 13,6% Economia, 13,5% estão distribuídos em cursos de Medicina, Ciências Marinhas e Ciências Contábeis e 18,2% não informaram a área de formação (Tabela 18).

Tabela 18 - Cursos de formação dos respondentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Administração	7	31,8	31,8	31,8
Direito	5	22,7	22,7	54,5
Economia	3	13,6	13,6	68,2
Medicina	1	4,5	4,5	72,7
Ciências Marinhas	1	4,5	4,5	77,3
Ciências Contábeis	1	4,5	4,5	81,8
sem iformação	4	18,2	18,2	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Entrevista e questionário aplicado (2009).

Esses dados trouxeram nesse estudo uma indagação do perfil exigido para o cargo de gestor público diante a pesquisa, já que o curso de Administração não é pré-requisito para ingressar na carreira de Especialista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), constatando-se dessa forma que a formação superior do gestor público em diferentes áreas de concentração é que é primeiro critério para ingressar nessa carreira de gestor governamental. Assim como Bergue (2008, p. 6-8) considerou que, para ser gestor público, é importante a formação superior, mas que a sua integração deveria ser em setor de área de conhecimento.

Neste debate Oliveira e outros (2009, p. 29) dão a importância à formação em determinadas áreas de formação para que o gestor seja generalista, diversificado. Para que isso aconteça dão ênfase no conhecimento das ciências sociais, econômicas e políticas e que domine as metodologias próprias destas ciências. Portanto analisadas as duas propostas pode se constatar que é comum para os dois pensadores a ideia de formação superior, mas as duas visões são

distintas pelo fato de que para Oliveira e outros autores (2009) ser importante a formação em ciências sociais, pois essa área de formação é que desenvolve no gestor a ideia de generalista.

No campo de pesquisa foi constatado que a integração desses gestores não tem haver com a área específica de conhecimento, e nem tem haver com a área de formação em ciências sociais. Pois de acordo com o depoimento dos respondentes, há um médico numa área que não é da sua formação. Esse gestor precisaria de formação direcionada para atuar naquela área, e ainda encontram-se neste quadro gestores formados em ciências exatas.

Por mais que este gestor participe na construção de políticas públicas, a sua contribuição não será estratégica nessa área, pois a sua formação na área não lhe dá o domínio teórico sobre assunto, e torna um desperdício de recursos humanos e financeiros, pois o funcionário precisaria de uma formação específica para ter um conhecimento para sua integração. Como realçou um dos respondentes no comentário do questionário que as contribuições “não são estratégicas” e dessa forma considera uma disfunção quando não há compatibilidade da função do gestor governamental, pois “parcialmente ocorrem alguns desvios de função.” Dizia o mesmo respondente no seu comentário sobre a participação desses gestores na tomada de decisão, e construção de políticas públicas, assim como na implementação dessas políticas Q4

Entende-se o perfil do gestor ao fazer se a análise do papel em todas as organizações sejam elas privadas ou públicas que, enquanto o gestor privado é o elo entre a empresa e o consumidor, o gestor público é o elo entre o poder executivo e o cidadão. No setor público, o gestor representa o Estado perante a sociedade; o seu papel é de servir bem ao cidadão considerando as estratégias do governo.

Feita esta a apresentação do perfil dos respondentes com a carreira de EPPGG, apesar dos dados não serem representativos, pode se constatar que há um número significativo comparado aos homens que demonstra mudanças comportamentais nas organizações em termos de contratações de mulheres para gestores e com posições de destaque equiparado ao Homem. Outro dado interessante neste levantamento é referente à equipe jovem na carreira de especialista de políticas públicas e gestores governamentais. Na medida em que ela pode possibilitar o treinamento destes gestores para melhorar a atuação no setor público. Em relação ao tempo de carreira foi constatado que se pode atribuir à experiência e o conhecimento da gestão no setor público.

Constatou ainda que apesar de ser uma equipe jovem com perspectivas futura, carece de formação continuada na medida em que maior concentração dos gestores respondentes não tem

se beneficiado dessa formação, apesar do Decreto 5.707 assegurar aos funcionários essa prerrogativa de conhecimento continuado como forma de acompanhar a evolução tecnológica.

Nos dados concernentes às atividades desenvolvidas pelos gestores respondentes permitem que se possa afirmar que o desenvolvimento das atividades gerenciais ou técnicas e gerencias pelos respondentes tem em vista o desenvolvimento do setor público. Contrariando dessa forma a posição de Bonis (2008) ao considerar que o funcionário público é burocrático e que a eficiência só é desenvolvida pelos não concursados ao desempenharem atividades gerenciais como instrumento que traz um retorno a quem lhes nomeie para cargo.

Nessa perspectiva passar-se-á à análise de forma correlacionada dos dois grupos respondentes.

5.4.2 Primeira categoria de análise: O perfil do gestor público determinado pelas transformações tecnológicas.

Na questão ora citada, a maioria dos entrevistados considera importante a cooperação com as universidades, como forma de inserção de cursos de capacitação dos gestores, como forma de atualização dos conhecimentos que a tecnologia vem desenvolvendo para enfrentar o mercado de trabalho. Nesse sentido, o Decreto 5.707, de fevereiro de 2006, estimula a participação dos servidores em ações de educação continuada. Diante as evidências, não é prática comum no Estado da Bahia.

Portanto, a aproximação entre as universidades e as instituições públicas é inexistente no contexto de qualificação e de requalificação dos servidores públicos, inclusive para incentivar a prática gerencial. A Saeb, no seu plano de contratação exige dos gestores uma performance condizente com a capacitação e o delineamento de atividades do gestor, além de salientar que para ser gestor governamental é preciso ter comprometimento e consciência de bem servir ao público. Para que isso aconteça, a formação do gestor deve-se dar no âmbito “interdisciplinar” – de forma que a apreensão seja “generalista” –, capacitando-o a planejar, avaliar e executar as políticas públicas (OLIVEIRA e outros, 2009, p 29)

E1- [...] O nosso objetivo é que houvesse maior cooperação, mas está muito fraca, acho que é da própria administração pública se relacionar com as academias. A ideia nossa era que a nossa carreira fosse objeto de capacitação [...], só que é uma dificuldade muito grande. [...], mas se houvesse mecanismos tão transparentes quanto os de hoje, menos burocráticos, para que essa cooperação fosse mais forte seria interessante, mas a cooperação é muito importante.

E3-[...] nunca houve repercussão de parceria pelo menos na área de atuação do gestor [...] as relações são restritas, havia uma pós-graduação que era para ter sido dada aos que ingressaram na minha época, mas esse curso nunca foi dado.

E8- Essa inserção ou aproximação entre universidade e o Estado é esporádica, não é uma atividade contínua, embora [...] a própria universidade esteja distanciada das instituições públicas.

E11- Não existe inserção das universidades nas instituições públicas, nós tentamos manter essa ponte, mas por dificuldades próprias das instituições acadêmicas em estabelece essa relação com o setor público.

Com estes depoimentos dos entrevistados, tornam-se claras as dificuldades de cooperação das unidades ensino em relação ao apoio do setor público. A ideia desenvolvida por Melo e Teodósio (2000) busca a eficiência e eficácia no setor público a partir de acordos de cooperação com privado no sentido de ter o conhecimento no estilo gerencial. Sendo assim essa é uma política de gestão que precisa ser amadurecida, pois algumas Secretarias tentam trazer essa iniciativa de “*know-how* [sic] das Organizações não Governamentais, que se predispõe a aplicar esse gerencial para dar o suporte no setor público e através do seu *benchmarking* [sic]” (E11).

Para que esse conhecimento e as experiências sejam adotados, precisa que se crie condições aceitáveis para que o gestor governamental tenha uma performance condizente para bem servir ao cidadão adotando tecnologias de gestão. Foi considerado relevante e de destaque para os entrevistados a importância de assegurar as condições para a boa atuação do gestor público. Para isso, após a contratação do gestor público, os concursados devem estar alocados em atividades alinhadas à carreira de competência logicamente de gestor. A Saeb acompanha os gestores em todas as Secretarias, por ser ela a unidade responsável pela alocação desses gestores. Portanto, todo gestor alocado nas Secretarias é considerado como funcionário integrante da Saeb; esteja ele alocado na Secretaria da Fazenda.

Atualmente, o gestor público está preocupado em ter atendidas as necessidades de definição clara das atividades de EPPGG, e de ampliação da área de atuação no âmbito de gerenciamento, assessoria, gestão de projetos relevantes. O gestor é visto como um elo generalista com competências também generalistas, com capacidade de planejamento, acumulação e execução das políticas públicas, assim como de controle e avaliação. Porém não é dado a esse gestor o poder em nível de gerenciamento, assessoria, gestão de projetos de alta relevância que possa ampliar sua capacidade de decisão de forma técnica. Discordando dessa forma Nicolini (2003) considera que os modelos implantados não se adequam à realidade em vários casos e que a falta da multidisciplinaridade, interdisciplinaridade durante a formação faz com que o gestor público tenha limitações na resolução dos problemas no seu campo de atuação,

uma vez que as atribuições, as condições aceitáveis para que o gestor governamental tenha uma performance condizente depende da vontade política como afirma o relato da E9, pois não basta a formação sem permitir o direcionamento.

E1-a) A própria locação do gestor público; b) Capacitação do gestor tem de ser algo de capacitação e de alinhamento das atividades do gestor; c) Acompanhamento efetivo da Saeb é essencial.

E2- [...] Essa carreira tinha que ser colocada em nível de gerenciamento, de assessoria, de gestão de projeto de alta relevância e não de baixa relevância, de alta relevância para que a gente pudesse ampliar a capacidade de decisão do gestor de forma técnica [...].

E6- [...] Comprometimento e a consciência de servidor público, levar a sério o papel de servidor público. O gestor procura conquistas e a responsabilidade deve ser maior

E9-Eu penso assim: sem a vontade política, a gente pode ter o acesso às melhores informações e às mais perfeitas informações, às pessoas, às universidades, estudos, pesquisas e ao ambiente de trabalho, mas, se a vontade política não estiver presente, a gente não consegue nada. Dentro do Estado eu percebo muito que existe ilhas e que você tem uma excelência para bem atender o cidadão, mas isso não está disseminado como um todo não é cultura de Estado, acho que agente ainda precisa ter uma visão, uma cultura de servir bem o público

Portanto, como se pode ver nas ideia acima indicadas esse é o perfil que o gestor desejaria de desenvolver no setor público, mas devido às limitações de quem tem o poder de decisão dificilmente o gestor encontra o seu espaço de atuação. A capacitação é imprescindível. O gestor precisa de uma integração compatível, dando dessa forma relevância a própria carreira, ampliando a capacidade de decisão de forma que as práticas gerenciais sejam uniformes em todas as Secretarias.

Como pode se destacar nesses depoimentos, apesar das reformas de administração públicas ter definido como estratégica o paradigma gerencial, não é dado ainda ao setor público esse poder no nível de gerenciamento. Como destaca Nicolini (2003) que a sua integração tinha como objetivo responder à demanda da sociedade, sendo assim, no fato real de gestão pública esses gestores não são dado condições aceitáveis para performance condizente para responder a demanda da sociedade.

5.4.3 Segunda categoria de análise: A descontinuidade administrativa e a insegurança da carreira de gestor público.

Schmidt (2009) realça que a perda da “memória descritiva” causada pelas mudanças do sistema político se reflete na descontinuidade das ações administrativas. Os entrevistados asseguram que a descontinuidade das técnicas administrativas só pode ser ultrapassada ou minimizada se o corpo administrativo for forte ao seu todo, se este for profissionalizado e

defender as “boas ideia” – ideia que passarão de geração para geração assegurando o futuro da gestão pública. Segundo afirma o entrevistado, essa transmissão de conhecimento realçada irá assegurar que o gestor não passe de “situações de despender de recursos humanos, tempo de trabalho para construção de um determinado projeto, programa para que todo esse esforço seja depreciado, subvalorizado ou até interrompido pela gestão que se inicia. Então é terrível essa descontinuidade” (E-4).

É fundamental a capacitação dos gestores de forma continuada, pois permitirá maior coesão de próprio gestor no Estado de Bahia assim como de todo Brasil, no asseguramento dos projetos definidos por esses gestores e ao mesmo tempo os Governos ganham confiança do seu quadro administrativo reduzindo desta forma a desconsideração ao reconhecimento os planos e projetos da gestão anterior dando continuidade. Mudam-se as pessoas, mas os projetos continuam porque estão em benefício do cidadão. Essa ação elevará o grau de motivação dos gestores governamentais.

5.4.4 Terceira categoria de análise: escolha de carreira

Dos respondentes do questionário 40% considerou a estabilidade como motivação de escolha de carreira, 40% dos respondentes o salário e 20% a oportunidade.

Tabela 19 - Motivos da escolha de carreira de gestores governamentais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Estabilidade	4	40,0	40,0	40,0
Salario estabilida	4	40,0	40,0	80,0
Oportunidades	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fonte: questionário aplicado (2009).

Assim como para o G-II dos entrevistados a carreira lhes dá a oportunidade de atuar em diferentes unidades do Estado, e que no Estado existe segurança no emprego para toda a “vida” e por sua vez garante a estabilidade. Sendo assim as aspirações individuais, envolvem a carreira e uma série de estágios, motivações e as expectativas combinadas com as imposições das organizações e da sociedade. Diante desse fato Dutra (1992) enquadra a escolha de carreira nesse âmbito de abordagem que combina as ambições do indivíduo exigências da própria organização em busca dos seus objetivos. Na mesma sequência, os respondentes do questionário 80% se veem motivados no desenvolvimento das suas atividades e 20% não se sentem motivados

(Tabela 20). Considerando essa combinação os entrevistados e os respondentes do questionário evidenciam que não basta ter um salário bom, é preciso que a sua carreira seja valorizada, de modo a permitir que eles, utilizem das suas capacidades e competências e contribuam na definição e nas decisões de políticas de gestão, Esse aspecto é que os leva a associar-se à AGGEB, de forma ver a sua carreira a ser dada relevância devida.

Tabela 20: Motivação do gestores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	8	80,0	80,0	80,0
	Não	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: questionário aplicado (2009).

Durante a entrevista, os respondentes demonstraram realçar que são apartidários e que a posição político partidário não foi o foco para escolha de carreira de gestor. Assim como os respondentes do questionário, todos não consideram uma oportunidade a filiação partidária para sua integração no setor público, segundo o comentário Q4 “o sucesso da gestão não deveria depender de partido político e sim da capacidade e empenho do gestor público”, demonstrando desta maneira que a escolha da carreira não tem como expectativa o apoio político partidário, assim como segue o depoimento.

Q4- Pelo contrário. Acho que o gestor deve ter absoluta independência para poder atuar segundo a sua consciência e a ética, e não segundo a vontade do governante. Somos funcionários do Estado, e não do Governo.

5.4.5 Quarta categoria de análise: A profissionalização nos cargos de Direção.

Como foi registrada antes, essa carreira é vista como garantia de estabilidade e da segurança de emprego que o Estado oferece. Mas, ao mesmo tempo, a ideia de proposta de filiação partidária, lançada anteriormente, não ficou descartada, pois segundo os relatores percebem que na administração pública, os gestores governamentais não são chamados a participar na gestão de políticas públicas, a não ser os não concursados, denominados por Bonis (2008) de *outsiders*.

Nisso viu-se no levantamento feito ao G-I na Tabela 21, que se segue, sobre a ocupação dos cargos de confiança. Constata-se que há maior participação dos gestores governamentais concursados com cargos de confianças em 90% e 10% dos respondentes não têm cargos de

confiança, pois apesar de 90% de GG terem cargos de confiança carecem de poder de decisão como se pode ver na (Tabela 22) que se segue

Tabela 21 - Cargos de confiança dos gestores governamentais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	9	90,0	90,0	90,0
	Não	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: questionário aplicado (2009).

Os respondentes do questionário 50% têm poder decisão e a outra metade não tem o poder de decisão, mas mesmo assim comenta um dos respondentes com poder, “mesmo fazendo parte do processo de escolha de alternativas a decisão final é vertical”. Com esse depoimento deixa claro que o poder que lhes é dado não permite decidir sobre as áreas de domínio ou de atuação (Tabela 22).

Tabela 22 - Gestores governamentais com poder de decisão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	5	50,0	50,0	50,0
	Não	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: questionário aplicado (2009).

Na ótica de Bonis (2008), o dirigente é visto como um sujeito com “*feedback* político”, no sentido de um indivíduo que traz o retorno – os resultados – ao político que o colocou no cargo. Isto é, dirigente público para Bonis é quem ocupa só o cargo de confiança, com laço político-partidário (BONIS, 2008, p. 14). Mas há um aspecto a esclarecer os gestores governamentais não têm vínculo com os partidos políticos e ainda todo servidor público é dirigente público na visão de Madureira (2008).

Dessa forma, há dirigentes públicos com carreira de gestor governamental concursado, entre os quais alguns ocupam cargos de confiança, e dirigentes públicos sem carreira de gestor governamental, mas com cargos de confiança. Um dos entrevistados revelou que, neste segundo grupo, se encontram dirigentes “sem a formação superior”. Acrescentou ainda que cada Secretaria é de um partido. A colocação desses *outsiders** atende aos interesses de cada partido político em cada uma dessa Secretarias. “É simples, basta apoiar na campanha eleitoral fica apto para ocupar espaço com cargo de confiança” (E1). Dominando assim a competência política, que

para Reis (2004) é predominância de uma ideologia de interesses e de poder. Na visão de alguns entrevistados, a competência política deve existir sim, mas no sentido amplo e não como competência política construída no âmbito político-partidário.

Azambuja (1996) classifica esta política no uso trivial, onde a sua compreensão visa a comportamentos, intuítos, manobras, entendimentos e desentendimentos dos homens (políticos) para conquistar o poder, ou uma parcela dele, ou um lugar nele: eleições, campanhas eleitorais, comícios, lutas de partidos. O que se encontra na gestão do setor público no Estado da Bahia se adéqua à classificação da política no uso trivial.

A existência de competência política no sentido amplo permitiria aos gestores governamentais efetuarem a articulação entre os órgãos públicos, desenvolver trabalhos em rede, resolver conflitos como destacou o (E1).

Sendo assim, no âmbito da pesquisa encontrada o dirigente público compõe as seguintes características descritas no Quadro 18, tendo em conta a unidade de análise a escolha de carreira e expectativas, as afinidades, laços e competências:

Unidade de análise	Gestores Governantes	Gestores Governantes	Outsiders (não concursados) *
Cargo	Cargo de confiança	Sem cargo	Cargos de confiança
Categorias de escolha de carreira	Ocupacional/Organizacional	Ocupacional	Político partidário
Afinidades e laços	Apartidária	Apartidária	Político-
Competência	Técnica e gerencial	Técnica e gerencial	Política

Quadro 18 – Dirigentes Públicos no Estado da Bahia
Nota: Elaboração própria (2009).

Portanto, nesse quadro são expostas as unidades de análise, no cargo se encontram gestores com cargo de confiança e sem cargo de confiança e os não concursados também ocupando cargos de confiança. Na segunda unidade as categorias de escolha de carreiras definidas por Dutra (1992), foram três: Industrial, ocupacional, organizacional e a quarta proposta é abordagem política que se explica pela categoria político - partidário. No âmbito da pesquisa de campo, foram encontradas três categorias: ocupacional, organizacional e político – partidário. Nas afinidades e laços, os gestores governamentais são apartidários, Enquanto que os *outsiders* têm afinidades e laços políticos. Na última classificação de competências desses gestores, foram encontrados gestores governamentais com atividades técnicas gerenciais. E os *outsiders* com competência política. Vale ressaltar que a categoria organizacional segundo

afirmou Dutra (1992), o seu gerenciamento consiste no “processo de gestão compartilhada, no qual o indivíduo é responsável pelo gerenciamento de sua carreira e a empresa pelo gerenciamento das oportunidades”.

No setor público a gestão não é compartilhada na medida em que há existência dos *outsiders* que favorecem o interesse de grupos restritos. A indicação “exagerada” (E5), de cargos de confiança para os gestores governantes também tem em vista incentivar uma política de interesses. Dessa forma a proposta de afinidades e laços tem aplicabilidade neste estudo. Essa conjugação permitiu a construção e a classificação do dirigente público. Destacando dessa forma que, entre os dirigentes públicos existem os gestores concursados com cargos de confiança e sem cargos e que a maioria é apartidária tanto no G-I assim como no G-II, mas no G-I, foram constatadas 9,1% de participação político - partidária. Todos têm competência técnica e gerencial. O dirigente público não concursado nele se enquadra tem os laços político-partidários com competências política.

Quanto a esses cargos de confiança, alguns entrevistados consideram importante que o gestor governamental exerça os tais cargos “[...] não podemos fugir dessa responsabilidade de assumir os cargos de confiança –, mas que esses cargos não sejam distribuídos para satisfazer interesses político-partidários ou grupos de interesse”. Dizia o entrevistado E1 e ao mesmo tempo demonstra a relação que desenvolve na organização.

E1-“assim a relação com os *outsiders* é conflituosa desgastante, pois eles não entendem que o objetivo principal do Estado é o cidadão. Para eles a primeira preocupação é satisfazer a vontade de quem os nomeou, a vontade do partido do qual faz parte. Essas “são escolhas políticas constrangedoras, que exigem do gestor que traga dividendos para a minoria”

Nesse contexto, a relação entre os gestores governamentais e os não concursados é um caos, assim como o gestor governamental com cargo de confiança não se sente conformado com essa situação de ser obrigado a tomar decisões que sabe de antemão que não estão de acordo com os princípios de satisfação das necessidades do cidadão ao buscar resultados imediatos em benefícios da minoria.

Essa gestão pública leva a crer na visão Fadul e Souza, (2005, p. 11) de que o setor público promove e cria de cargos e novas estruturas burocráticas, de forma clientelista e patrimonialista como resultado de acordos, negociações e barganhas políticas [...] e com grupos corporativos interessados nas benesses propiciadas pelo poder político

5.4.6 Quinta categoria de análise: A participação do gestor na definição de políticas de gestão.

Ao responder a esta questão, os entrevistados revelam a existência de limitações na sua participação na construção de políticas de gestão no setor público, devido à falta de colaboração entre os chamados *decision maker* com os *policy makers*, que são os gestores governamentais que implementam essas políticas. Apesar de tais limitações, os entrevistados demonstram nos seus relatos que procuram desenvolver-se diante dos avanços tecnológicos e que têm vontade de mudar o comportamento no setor público. Mas eles relatam, ainda, que existem pessoas, que não deveriam ser assim considerados por serem indivíduos comprometidos politicamente, mantendo ligações e afinidades político-partidárias. Estes é que fazem parte da minoria. São servidores públicos chamados para participar em projetos de construção de políticas não porque sejam de carreira. Pois o gestor poderia contribuir se fosse dada condição para tal. No entanto, há diferença entre a atuação dos gestores governamentais no Governo do Estado da Bahia e a atuação dos gestores governamentais no Governo Federal, pois este vem ampliando o espaço dos gestores em projetos como forma de desenvolver um bom trabalho.

Nisso, tem tido sucesso, segundo informa um dos relatores, que não só motiva os gestores a atuar nas ações definidas pelo Governo Federal e tem tido avanços significativos: “Os gestores são chamados a fazer parte dos projetos dentro de análise técnica e estes são ouvidos, e isso ainda não acontece no Governo da Bahia; somos bem demandados, mas não a esse nível” (E1), dessa forma é refutada a posição de Azevedo e Loureiro, (2003) que realça a maior participação dos gestores públicos. Seguem os depoimentos.

E7- Agora, sei que existem gestores que, dada a sua condição pessoal, dada a sua profissão, contribuem muito com a elaboração de políticas públicas, mas não por conta da carreira, entende! Não é a carreira de gestor que é chamada a conversar, a construir, são pessoas que fossem gestores ou não estariam sendo chamadas. Poderiam ter, também, acesso a essa participação por outra via.

E1-Dentro das condições dadas aos gestores públicos poderia contribuir mais se fossem condições afetivas para isso, como acontece no Governo Federal é referência para gente. O Governo Federal tem uma carreira consolidada numa fase bem emblemática dita pelo um diretor da associação deles, quando o Governo Federal quer um projeto seja bem executado chama alguns gestores e isso ainda não acontece no governo da Bahia somos bem demandados, mas não a esse nível.

Assim como os respondentes do questionário encontram dificuldades devido à interferência político – partidário, como está descrito nos dados na Tabela 23, 60% já encontraram dificuldades de tomar decisões devido à interferência político partidário, 40% afirmam não ter tido interferência. Afirma o relator que das poucas vezes em que o servidor

sentiu-se com poder de tomar decisões foi em ações que não beneficiava o cidadão comentou no questionário G-I, “O que eu considerava importante para o serviço público, não era de interesse para esse dirigente que estava no comando”Q4

Tabela 23: Dificuldade de tomar decisões devido interferência de partido político

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	6	60,0	60,0	60,0
	Não	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Aplicação do questionário (2009)

No Estado da Bahia, a influência político partidário é dominante na gestão do setor público e distancia-se dos conhecimentos, das habilidades dos gestores governamentais. Para eles há necessidade de conscientizar os executivos, pois o servidor público deve ao cidadão o mesmo respeito que o serviço privado deve ao cliente. O cliente é também cidadão, mas o que lhes diferencia entre os dois setores está nos objetivos e nesse tratamento público-alvo. Enquanto o setor privado luta pelo lucro, a meta, os resultados no setor público é bem servir à demanda do cidadão.

Verifica-se desta forma que a gestão do setor público não se adapta às exigências que provêm da globalização, segundo destacam Dutra e outros autores (2009), que a relação de gestão de carreira é tanto do indivíduo assim como da organização, na adaptação de novas tecnologias. A organização devia estimular incentivar o desenvolvimento crítico e uma visão ampla sobre a relação com seu trabalho. Nesse estudo de caso não há estímulo vindo da própria organização para a carreira de EPPGG. Os próprios Gestores, dentro das limitações e diante as mudanças tecnológicas procuram fazer com que a sua carreira seja participativa e de grande relevância para desenvolvimento, contribuindo assim para responder à demanda do cidadão. Pois nem no âmbito do modelo burocrático, como destacavam Azevedo e Loureiro, (2003, p.47) nem no modelo gerencial a gestão é participativa. Ao gestor não é dado ainda espaço de atuação.

5.4.7 Sexta categoria de análise: O novo papel do Estado na administração pública.

Na perspectiva teórica, vale salientar que, desde os tempos de Taylor, a competência sempre foi a preocupação das organizações, sejam elas privadas ou públicas.

No levantamento de dados, constatou-se que essa tem sido umas das grandes preocupações da Saeb – a unidade que planeja e programa a contratação dos gestores governamentais para servir ao Estado, com competência condizente para o setor público.

Durante a formação dos gestores públicos pôr em prática uma nova visão de administração pública, equiparada à gestão privada, constituiu-se em seu foco, segundo os discursos de Bresser. A ideia de utilização de instrumentos de gestão das empresas privadas no setor público é quase inexistente. O uso dessas ferramentas, apesar de ser considerado por vários gestores como ferramentas ideais, vem sendo incorporado “com certa dificuldade, de forma lenta [...]”. Isso porque há falta de definição quanto à adaptação do modelo gerencial no setor público, onde alguns acham que o modelo não se adéqua, enquanto que os outros o consideram benéfico, não se tendo conseguido chegar a um consenso (E1).

Nesse contexto, algumas Secretarias procuram, de acordo com suas possibilidades, a eficiência na busca dos resultados, ao integrar práticas gerenciais nos seus planos de trabalho – pois as consideram benéficas –, sem abandonar a doutrina do atendimento ao cidadão na administração pública, procurando adaptar essas práticas às normas do setor público. A implantação de práticas gerenciais na administração pública no Estado da Bahia ainda é muito incipiente. Portanto, as práticas gerenciais vêm sendo adotadas de forma lenta, mas em algumas Secretarias estão tendo sua aplicação sem fugir à cultura de atendimento do cidadão, pois este é o ganho do setor público, dizia o entrevistado:

E1- [...] há certo maniqueísmo nesse processo alguns acham que o modelo privado é ruim para administração pública e outros acham que é maravilhoso para administração pública, não conseguiu algum balanço de adaptar o modelo privado a realidade pública. Eu trabalho com plano que tenta fazer essa adaptação, tentar trazer para área pública essa ideia, ainda é restrito, é uma adaptação ideal, mas para ela acontecer vai demorar um pouco pelo menos no governo estadual para ela acontecer ainda vai demorar um pouco. Considero muito importante tentar buscar nessa realidade privada, ferramentas modelos que possam servir na área pública.

E4- Eu não tenho dúvida de que nós precisamos adotar alguns procedimentos, algumas condutas da iniciativa privada. [...] importante sem perder o viés da administração por parte do Estado de cuidar, porque o nosso ganho é social, não é econômico. Então a nossa meta, ela está imbuída nessa questão social, ao atender a sociedade com profissionalismo, com metas e objetivo, avaliando as ações; isso é que constitui um ganho muito grande para o Estado atual.

Nessas reformas desenvolvidas que trazem uma nova visão de Estado e da administração varias características foram desenvolvidas como princípios básicas do modelo gerencial. Nesta visão do novo papel em que se abre espaço de uma gestão descentralizada um dos entrevistado realça,: “Não me parece que o Estado esteja interessado em, qualquer que seja o governante,

muito interessado em descentralização de serviço; há um conservadorismo e não é um caminho a ser seguido” (E2)

Diante desse relato, é importante registrar a constatação de Paula (2005) acerca da centralização do poder nas instâncias executivas – a incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público. Essa incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público é provocada por quem faz as leis, melhor ainda, pela inoperância de quem está à frente, no comando nas Secretarias do Estado da Bahia, pois a gestão pública é conduzida por partidos políticos. Não existe uma linha de gestão na administração pública na Bahia. “A definição de uma estratégia de gestão é sempre alvo de conflito, considerando que a sua implementação vai beneficiar o partido X nas próximas eleições” E4. Nesse ambiente, os projetos são frequentemente barrados sem olhar para os beneficiários, que a sociedade espera

Portanto, os entrevistados consideram que seria de extrema importância ter escritórios no interior, para não centrar tudo na capital. O que se percebe é um apego ao poder, por mais que o Estado trace essa estratégia, não avança por questões pessoais. Apesar de tão necessária, a descentralização da administração é quase inexistente no Estado da Bahia, como realça o relator:

E1. - [...] para você ter uma ideia, a Saeb não tem braços no interior. Havia a ideia de se criar mini serviços no interior para atender os municípios, os governos municipais. Essa ideia não vingou e está centrada na capital. [...] há muito que evoluir, o próprio Bresser traz isso como aspecto importante.

E11- Aqui na Bahia a descentralização está muito imatura, por mais que se descentralize aquele órgão nunca é ouvido. As decisões são definidas pelo núcleo central, sem participação de quem vive o problema nem é chamado para colegiado dar a sua opinião sobre determinada realidade.

Nesta análise de autonomia dos gestores governamentais não há concordância com o pensamento de Ckagnazaroff (2002, p.2), em relação à descentralização, que implica democratização na medida em que não só é vista como a que delega as funções, mas sim como uma ação que fragmenta o poder em diferentes esferas sociais. Neste caso, em algumas situações, o poder é fragmentado, mas não é dada a autonomia devida; as funções não são delegadas. Dentro das três divisões a territorial, funcional do tipo setorial e a descentralização de pequenas unidades administrativa não acontecem na administração pública no Estado de Bahia. Sendo assim tudo está centrado na cidade de Salvador. Mesmo a descentralização funcional do tipo setorial é quase inexistente, pois trata de envolvimento e interligação dos vários setores na prestação de serviços ao cidadão destacou Ckagnazaroff (2002), mas segundo realçou E11 “por mais se descentralize [...] nunca é ouvido”.

O reconhecimento desta técnica permitiria uma gerência pública mais flexível e ágil através do estabelecimento de organizações autônomas com o objetivo específico em determinado setor. O gestor é que vive a realidade no campo de atuação. Ele é que tem as alternativas que se adéqua a determinado problema. Nessa situação deveria ser ouvido na construção dessas políticas públicas.

Portanto, os dados coletados não permitem assegurar a responsabilidade devida do gestor governamental devido às limitações nas suas ações, apesar de Riccitill (2008, p. 8), considerar que sem conceder a remuneração adequada, não se pode exigir responsabilidade do gestor. Constatou-se que os Gestores Governamentais na Bahia têm a remuneração adequada, compatível para as suas funções e com a sua carreira, pois de todos entrevistados e os que responderam o questionário ninguém reclama do salário, mas sim da administração participativa, já que o Gestor Governamental não tem voz ativa nas políticas destinadas ao cidadão. Que vale para o Governo remunerar sem dar a responsabilidade nas ações devidas e de conhecimento desses gestores. Pois não é só um salário compatível com a carreira que garante a responsabilidade do gestor, mas também espaço de sua atuação. Essas ações do Governo reproduzem cada vez mais as situações de comodismo do gestor público na Bahia. Como se encontrou no destaque dos entrevistados a existência de situações de comodismo entre os gestores governamentais

E2-É compreensível que haja comodação, porque há disparidade gigantesca no aparelho de Estado, [...] do plano desenvolvido para modernização, essas pessoas já não acreditam no Governo. E não se preocupam em desenvolver mudanças, porque já passaram muitas fases desmotivadoras o único caminho que encontraram é o comodismo, até dizem por mais se preocupa nada em termo de gestão vai mudar.

5.4.8 Sétima categoria de análise: Análise da dicotomia entre administração e política.

No geral, os depoentes consideram que há uma relação conflituosa, porque “os gestores dedicam o seu tempo fazendo diagnósticos, levantamentos técnicos, e no final todo o aparato técnico não chega a ser considerado E4”. Assim, além de não haver consideração com o técnico; no momento da obtenção dos resultados, o público-alvo é o grande prejudicado. Nota-se nesse processo que o viés político é predominante. Isso é perceptível, por exemplo, quando o prefeito de determinado município não faz parte do mesmo partido. Os impedimentos são fortes e com frequência, o projeto passa para outro município onde, muitas vezes, não foi feito estudo de viabilidade e, às vezes, não precisa se beneficiar do projeto. Esta é uma questão importante. Enquanto não se der alta relevância aos gestores, enquanto eles não forem firmes nas suas

decisões, a fim de agir de forma a assegurar a carreira, o servidor público será sempre alvo de disfunção da administração pública, e esta nunca terá avanços significativos devido à (E3, E7 e E8):

- a) Descontinuidade de projetos
- b) Excesso de cargos de confiança;
- c) Falta de política unificada de gestão pública, pois cada Secretaria é de um partido e dificilmente as definições políticas de gestão são consideradas;
- d) Conflitos constantes entre os gestores governamentais e os não concursados, principalmente na implementação de políticas de gestão. Enquanto as atividades desempenhadas não favorecerem os interesses de um determinado grupo minoritário, não haverá avanços.

Portanto, é o que acontece no Estado da Bahia, os gestores são levados a implementar políticas produzidas por políticos, não tendo tido participação na definição dessas políticas. O importante para o Governo da Bahia é que sejam implementadas, sem nenhum estudo prévio, mas sim os gestores que encontrem meios para executá-las, revelou um dos entrevistados dando um exemplo:

E1- Por exemplo: o governo decide que se deve alfabetizar um milhão de jovens adultos; o que cabe ao gestor é influenciar e encontrar os melhores caminhos para alfabetizar milhões de jovens adultos. Para executar, deve encontrar meios para bem executar essa decisão sem poder contrariá-la.

E2- Na realidade a gestão da máquina pública ela não é diretamente proporcional gasta muito ainda é extremamente ineficiente. Isso é feito de forma pensada não há vontade que mude, é interessante na medida em que os projetos políticos é que estão à frente. No setor público as definições são políticas no funcionamento e na capacidade de decidir.

Dos entrevistados, a maioria já esteve numa situação de imposição de atuar de forma política para beneficiar a minoria, pois o seu superior não acatava a ideia baseada no conhecimento técnico.

Assim como se apresenta na tabela 24 que se segue das informações do G I, em que 70% gestores governamentais já estiveram numa situação de ser obrigados a tomar decisões sabendo que não vai beneficiar o público, 30% nunca sofreram essa pressão. Sendo assim, com essas observações há concordância com a visão de Bergue (2008) com os depoimentos no campo de pesquisa porque existem cargos de confianças que não são concursados e sem competência técnica requerida, “mas porque apoiaram no processo de eleições são chamados a tomar posições de destaque” (E11), realçou o entrevistado. Nesta relação dicotômica entre a administração e a

política, alguns GG já se viram obrigados a concordar com ações tecnicamente analisadas como destaca o Q4 “sim já fui obrigada a concordar, mas não concordei. Porém fui obrigada a obedecer à hierarquia de comando”. Da mesma maneira que a tabela 20 descreve, 70% de GG destacam essa obrigatoriedade e 30% não foram.

Tabela 24- Gestores Governamentais obrigados a concordar com ações políticas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	7	70,0	70,0	70,0
	Não	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Aplicação do questionário (2009).

Apesar disso, alguns deles aceitam a existência dessa dicotomia entre a administração e a política como um fato inevitável.

E1-A interação tem que ocorrer e cabe ao gestor público saber executar com transparência [...] não há como negar que na relação entre técnico e político o principal é o político, então prepondera à decisão política com relação ao público, o principal é político, nós só temos que executar bem; a integração deve ocorrer.

Percebe-se no próximo depoimento que se trata mesmo de uma imposição para manter a harmonia com o seu superior hierárquico; executar bem é fazer a vontade da minoria para evitar conflitos.

E3-[...] é uma relação conflituosa porque nós dedicamos tempo, recursos, para fazer diagnósticos, levantamentos técnicos, [...] às vezes não é acatado o que foi apontado pelo técnico, porque nesse momento a gente percebe que o viés político fala mais alto em determinados municípios. [...] às vezes o projeto é deixado de lado ou em detrimento do outro que faz parte da coligação. E que muitas vezes não tem a mesma necessidade urgente. [...] é conflituoso, mas é o exercício da democracia e a gente tenta lidar com isso, a gente batalha bastante para tentar trabalhar nesse ambiente.

E4-Essa dicotomia influencia bastante, bastante, no meu modesto entendimento, puxa! Eu estou na terceira Secretaria do Estado ao longo desses nove anos que ingressei na carreira. No meu modesto entendimento influencia muito, infelizmente. Infelizmente a gente tem Secretarias finalísticas, como Educação, Saúde, que ainda estão muito permeadas pela política, as decisões que pautam os projetos e programas influenciam e estão ainda muito contaminadas pela política.

Esses depoimentos dos gestores públicos servem de reconhecimento da posição de Reis (2004), ao crer que a competência técnica representa o profissionalismo, garante as habilidades, o conhecimento das políticas públicas, dando aos gestores públicos competência administrativa e garantia de maior produtividade. Ela torna uma relação conflituosa na medida em que o gestor procura demonstrar aos seus hierárquicos a razão da sua contratação no setor público.

Apesar de Bobbio (2005) considerar a atividade do governo a que tem o poder de decisão e comando e conduzir empreendimento para o benefício do público na prática as ações político partidário bloqueiam o andamento do plano do governo preconizando dessa forma atividades em curto prazo.

Nesse processo de pesquisa foram analisadas as possíveis competências profissionais que são requeridas nesse âmbito da dicotomia entre a administração e política que possa para gestor Governamental

No levantamento feito no campo de pesquisa não foi encontrado um quadro desenhado que se identifica de forma legal as competências do gestor governamental no Estado da Bahia. A competência construída que estivesse alinhada com as três dimensões desenvolvidas por Fleury e Fleury (2001): o conhecimento, habilidade e a atitude. Conferindo um perfil que capacitasse à condução de técnicas de ação e de interação agregando valores sociais e econômicos para a organização. Esse quadro que é explicado de forma pormenorizada por Murici e Roquette (2007). Portanto, são ações profissionais que os gestores não se mostraram inteiradas como de base para o perfil dos gestores; Pode se verificar a partir dos seus depoimentos que as ideias não são construídas, cada um dá a sua opinião.

E1-[...] é necessário que ele desenvolva competências também generalistas, para aquilo nos que chamamos de círculo de gestão, o planejamento, acumulação da política pública, e a execução da política pública, controle da política pública, avaliação de política pública ter atividades delegadas. É preciso ter uma capacitação interdisciplinar completamente transversal

E2- Olha, eu vou falar a minha opinião, tem que entender que ela está entrando numa carreira do estado, precisa ter interesse público, capacidade de interação.

E3- [...] ter um conhecimento e uma visão ampla de como funciona o setor público utilizando conceitos modernos e o entendimento do setor público

E4-É necessário saber dialogar, ter capacidade, ter vontade de apreender, ter visão sistêmica e um poder de negociação

Portanto, cada um foi tocando em aspectos essenciais que desenharam a competência do servidor público, a consciência do papel servidor público, a responsabilidade do gestor, segundo (E11, 2010), “A Saeb não tem ainda um documento que descreve as competências do gestor, agora é que estamos num processo de desenhar um documento com as competências do gestor. Documento esse que vai nos permitir avaliar o gestor. Assim essa criação estará no âmbito da combinação das três dimensões conhecimento habilidades e atitudes”.

Com estes depoimentos leva a crer que a carreira está numa fase imatura havendo nisso muita coisa para integrar de forma que haja um funcionamento adequado do gestor público.

Apesar de as competências apresentadas pelos entrevistados serem dispersas elas vão de acordo com a visão de Fleury e Fleury (2001) e Murici e Roquette (2007), mas precisa estar formalizada de forma que sirva de auxílios durante o desempenho das suas atividade e avaliação dos gestores governamentais.

Como foi possível perceber, é vontade dos Gestores governamentais no Estado de dar como prioridade os conceitos de “flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade” e a “orientação dos serviços públicos para a busca de resultados em atendimento às demandas e aos anseios dos cidadãos, e pela busca da eficiência”. Uma visão que na otica de Rua (1999) é de prática no setor pública, mas que o fato real dita conflitos de mudanças, pois prática as ações não são partilhadas entre quem define as políticas e quem as implementa. Sendo esta uma batalha do gestor governamental, hoje, o maior objetivo e preocupação desse especialista em políticas públicas consiste em se firmar como implementadore de mudanças no setor público.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi de evidenciar o contexto de atuação do gestor público na atual administração pública na Bahia pós as reformas da década de 90, estavam orientado para melhorar a gestão pública e a prestação dos serviços ao cidadão.

O primeiro objetivo específico do trabalho foi o de analisar a formação e a escolha, construção de expectativas na carreira. Portanto, a maior concentração nesta área de pesquisa estava em torno da análise da formação de gestores e a sua inserção no setor público, assim como a cooperação com as universidades privadas ou públicas no âmbito da formação continuada dos gestores públicos. Esta pesquisa foi de encontro com o trabalho desenvolvido na medida em que o gestor público é visto como generalista no sentido de que atua em qualquer área. Mas se confirmou que para ser gestor generalista precisa de ter formação em ciências sociais, um programa de formação interdisciplinaridade, conduzindo ao gestor uma visão ampla de negociação e gestão de conflitos.

Houve tentativa de ambas as instituições se aproximarem com o objetivo de levar avante a ideia de acordos de cooperação para que a formação dos gestores seja uma estratégia de alinhamento do setor público, ao desenvolver cursos de curta duração que integre o gestor nessa nova visão de gestão gerencial no setor público. Esse acordo nunca teve avanços a partir da própria SEAB secretaria responsável pela manutenção do gestor público no governo da Bahia. Apesar de considerar importante essa inserção das universidades em apoio às instituições públicas para melhor atendimento do cidadão, pois o gestor governamental é generalista, a sua integração precisa de uma formação para atuar em qualquer Secretaria. Para integrar um dentista como gestor no DETRAN, é um processo que precisa de avaliação e integração desse gestor na definição de políticas públicas. Nesse sentido a falta de aproximação com as Universidades leva à fragilidade de definição de políticas de gestão pública no governo baiano.

Portanto, pode-se dizer que foi possível alcançar o objetivo desse estudo ao encontrar o nível de inserção dos gestores na nova administração pública.

Nesse propósito foram feitas as seguintes constatações:

- a) No âmbito da formação do gestor público, a não integração de programa multidisciplinar, de forma a capacitá-los, ampliando seu conhecimento no campo de atuação a que se propõe; a necessidade de intercâmbio entre as universidades públicas e privadas com as instituições públicas;

- b) Para o Estado da Bahia, o gestor generalista é um gestor formado em qualquer área, portanto o importante é que tenha nível superior; faltando dessa forma o cumprimento da política nacional de contratações Decreto n.º 5.176, de 10 de agosto de 2004;
- c) A necessidade de copiar as estratégias desenvolvidas em outros Estados na construção do perfil do gestor público, estabelecendo parcerias com as universidades – como é o caso, por exemplo, de Minas Gerais –, pois essa parceria das universidades com o setor público traz nítida vantagem para o governo, porque o futuro do gestor já vem doutrinado para servir ao cidadão. A sua integração, por exemplo, no cargo de confiança trará melhores resultados em razão da sua formação básica, que o torna apto a olhar o indivíduo como cidadão, servindo bem à sociedade. Isso porque o perfil de competências construído nas universidades torna o gestor capaz de construir alternativa adequada para cada decisão, diante de cada problema encontrado no espaço de implementação das suas atividades.

Diante deste objetivo, centrou-se na análise das diferentes abordagens possíveis para a escolha de carreira. Durante o desenvolvimento da dissertação foram encontrados quatro categorias Industrial, Ocupacional, Organizacional e Político - partidário, das quais durante a pesquisa foram encontram-se três: Ocupacional; Organizacional e Político - partidário. A ocupacional ocorre quando há modificações seja em funções, assumindo outras responsabilidades assegurando que o indivíduo tenha a vida melhorada. Na pesquisa a oportunidade, estabilidade e o salário e segurança no emprego são alguns itens encontrados como de escolha de carreira dos EPPGG.

A segunda categoria, a organizacional, é desenvolvida no âmbito de pressões, concorrência em que as relações de trabalho mudam em decorrência de competitividade. Portanto a escolha e a construção de expectativas são definidas pela própria organização ao estabelecer o processo de gestão compartilhada na qual o gestor é responsável pelo gerenciamento da sua carreira e a empresa pelo gerenciamento das oportunidades. Nessa perspectiva na pesquisa diante das pressões endógenas ou exógenas o gestor público em diferente perspectiva procura valorizar a sua carreira. Onde os EPPGG organizados em associações procuram gerenciar a sua carreira apesar das relações construídas não serem partilhadas de quem é de direito faltando assim “vontade política” como dizia um dos respondentes, pois por mais iniciativas existam enquanto não for partilhada não avança.

Por ultimo a abordagem político - partidário que no âmbito de diferentes conflitos organizacionais e de interesse adotam-se como opções na medida em que uma minoria usa a

organização pública como espaço para resolução de ações em benefício da minoria. Desenvolvida a pesquisa, constataram-se conflitos nas relações de trabalho em que o gestor público às vezes é obrigado a aceitar uma determinada ação sabendo que não vai de acordo com os objetivos da organização senão os benefícios de grupo de interesse. Portanto o gestor é surpreendido na sua escolha de carreira de EPPGG na medida em que na sua atuação é pressionado a aderir a políticas que não vão de acordo com benefícios da sociedade. Enquanto que os não concursados é uma escolha fatal com retorno de quem os nomeou. São relações tanto quanto de conflitos entre as organizações, pois enquanto uns caminham para o melhoramento através de integração de ferramentas gerenciais em busca da eficiência no setor público, os outros implantam projetos de curto prazo com benefícios da minoria.

Neste âmbito do setor público, essas ações ao invés de inovar tornam-se desestabilizadoras, desmotivam desenvolvendo para além de conflitos situações de comodismo nos gestores públicos, pois foi constatado que o fato de cada Secretaria ser de um partido, a gestão pública é influenciada pelos grupos de interesse, nas quais os padrões de relações de trabalho mudam em decorrência dessa competitividade desleal, construindo desse modo espaço para ações político - partidários na gestão pública que não refletem os objetivos do Governo.

Feita essa análise, constatou-se a necessidade de:

- a) Redução dos cargos de confiança dos não concursados e integração de gestores governamentais concursados com uma visão generalista para atender às necessidades da sociedade.
- b) Implementação do modelo gerencial adaptando-o ao setor público, de forma que o indivíduo que demanda o serviço seja olhado como cidadão e não como cliente, avaliando dessa forma as ações implantadas visando a atingir os resultados com eficiência;
- c) Redução dos conflitos político-partidários na definição das políticas de públicas assim como na sua gestão;
- d) Alocação dessas políticas de gestão para atender o cidadão que está no município e não o perfeito do partido X ou Z;

O segundo objetivo específico foi o de identificar a pertinência da competência política na nova administração pública. Primeiro, é preciso destacar que no campo de pesquisa não está estruturado o tipo de competência desejado no setor público, que possa garantir a avaliação desses gestores pela SAEB. As respostas dadas pelos respondentes demonstram que o tipo de

competências era uma ideia construída individualmente e não uma construção pré - existente e de exigência para conhecimento de todos os gestores no setor público. Questionada essa limitação um dos gestores realçou que as competências estão num processo de construção e que o projeto é para que essas competências sejam alinhadas as três dimensões Conhecimento, Habilidade e Atitude. Portanto, neste estudo se pode dizer que o objetivo foi alcançado na medida em que se constata que a pertinência de competência política é necessária, mas no âmbito mais amplo com capacidade de negociação e resolução de conflitos nas organizações na sociedade no geral e não âmbito político partidário de uso “trivial”, pois se percebeu no campo de pesquisa que a sua compreensão visa a comportamentos dos (políticos) para conquistar o poder e de campanhas eleitorais e lutas de partidos.

Quanto ao problema da pesquisa, **como se constitui a atuação do gestor público na atual administração pública na Bahia?** Vista a função do gestor governamental como generalista, a competência política teria espaço no âmbito amplo da política inserida na administração pública. A contratação desse gestor tinha que ter como exigência a formação em ciências sociais para a maior inserção no setor público.

A atuação do gestor público na atual administração pública na Bahia é de conflitos entre partidários, pois cada partido procura contornar as estratégias de gestão pública em favor da sua esfera política - partidária como forma de assegurar espaço no sistema político. Dessa forma, a gestão pública se desenvolve dentro de programas e de ações em curto prazo, permitindo que a competência política se insira na valorização de ideologias de interesses e com competência instrumentalizada pelo poder.

Considerando os estudos realizados, propõe-se maior participação dos EPPGG na definição dos projetos, de forma que os programas sejam canalizados e avaliados no seu comprometimento e sejam alocados ao público-alvo.

Deve-se reconhecer o papel da Saeb na integração, programação de serviços, contratações dos gestores governamentais, mas cada Secretaria deveria ter uma unidade que tivesse vínculo direto com a Saeb de forma que a Saeb se voltasse mais para a avaliação das atividades dos gestores, a ampla criação de polos em várias cidades, negociação com as universidades no sentido de promover cursos diversificados que possam capacitar os servidores do Estado. Este deve ser um exercício contínuo na vida do servidor público. Portanto, é função da Saeb desenhar planos e programas de integração e aceleração do modelo que foi alvo das reformas administrativas, de forma a adaptá-lo para o setor público, e estruturar o perfil de competências para gestor governamental na Bahia, de forma facilitar a avaliação do servidor público.

Com base neste levantamento, propõe-se a reflexão acerca da capacitação, visto que o conhecimento não é limitado para os implementadores de políticas públicas. Para gerir a sociedade, não basta ter o domínio da política, do poder, ter sido eleito pelo povo. É preciso ter atualizado o processo de conhecimento através de cursos de curta duração entre outras atividades semelhantes. A necessidade de aquisição de novos conhecimentos é maior preocupação porque estamos numa sociedade em que as transformações são aceleradas e o Homem precisa adaptar-se às mudanças inovando, empreendendo, compartilhando os seus conhecimentos, tudo para que haja uma boa gestão do setor público, transformando, assim, o gestor público em um funcionário mais que burocrático capaz de negociar, gerir os conflitos, tendo em conta aspectos e contingências. É fundamental refletir sobre a uniformização das estratégias de gestão, eliminando a fragmentação evidenciada pelo fato de cada Secretaria ser dominada por um partido político. Essa uniformização significará a utilização de uma estratégia única estabelecida pela Administração do Estado da Bahia.

A necessidade de desenvolver estratégias de cooperação com outros Estados na construção do perfil do gestor público, estabelecendo parcerias com as universidades – como é o caso, por exemplo, de Minas Gerais –, com a implementação do programa de “choque de gestão”, traz nítida vantagem para o governo, porque o futuro gestor já vem doutrinado para servir ao cidadão Neves e outros (2008). A sua integração, por exemplo, no cargo de confiança trará melhores resultados em razão da sua formação básica, que o torna apto a olhar o indivíduo como cidadão, servindo bem à sociedade. Isso porque o perfil de competências construído nas universidades torna o gestor capaz de construir alternativa adequada para cada situação, diante de cada problema encontrado no espaço de implementação das suas atividades.

Recomenda-se pesquisas futuras em estudos aprofundados na definição de novos paradigmas de gestão pública que possam se adequar ao setor público no âmbito do contexto de cultural da sociedade brasileira. Recomenda-se ainda estudos sobre partidos políticos no seu envolvimento na administração pública, pois neste trabalho não houve uma discussão inteirada no âmbito do desenvolvimento de políticas de gestão pública.

REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. (Org.). **O Estado numa era de reformas: os anos FHC**. Brasília: Ministério do Planejamento, Secretaria de Gestão, 2002.
- AKTOUF, O. **Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALÁS, M. B.; ARIAS, M. E. Compreendendo as organizações latino-americanas: transformação ou hibridização? In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Ed.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- AMARAL, R. et al. **Políticas públicas: conceitos e práticas**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2008. (Série Políticas Públicas, 7).
- AMORIM, W. A. C. et al. Gestão de competências: o caso do sindicato dos trabalhadores industriais metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de OSASC e região (STMMMMME). In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 7., São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2004.
- ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. (Org.). **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado Democrático**. São Paulo: Paz e Terra, 1995.
- ANESP - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL. [Site oficial]. Disponível em: <<http://www.anesp.org.br>>. Acesso em: 26 dez. 2009.
- ASSIS, A. **O que é ser um administrador público?** 2000. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 31 ago. 2009.
- ASSOCIAÇÃO DOS GESTORES GOVERNAMENTAIS DO ESTADO DA BAHIA (AGGEB). **Estatuto da Associação dos Gestores Governamentais do Estado da Bahia (AGGEB)**. Disponível em: <<http://www.aggeb.org.br/Estatuto.php>> Acesso em: 27 dez. 2009.
- AZAMBUJA, D. **Introdução à ciência política**. 10. ed. São Paulo: Globo, 1996.
- AZEVEDO, C. B. de LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocráticos e gerencias. **RSP**, v. 54, n.1, p.45-48, jan./mar. 2003.
- BAHIA. Governo do Estado. Decreto nº 9.458, de 14 de junho de 2005. Regulamenta a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGG, integrante do Grupo Ocupacional Gestão Pública, autoriza a instituição de Câmaras Técnicas pelo Conselho de Política de Recursos Humanos – COPE e dá outras providências. Salvador, 2005. **Diário Oficial do Estado**, 15 jun. 2005.
- BARRETO, A. **A grande obra e a administração pública**. Lisboa: Ordem dos Engenheiros, 2007. (Intervenção do conferencista convidado do dia Nacional do Engenheiro).
- BERGUE, T. S. O cargo efetivo de gestor público na administração municipal: formação, atribuições e conflitos de competências. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA – **ENAPG**, 4., Salvador. **Anais...** Salvador, 2008.

BOBBIO, N. **Estado, governo e sociedade**: para uma teoria geral da política. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

BONIS, D. F. de. **O dirigente público como categoria analítica**: um exercício de definição. São Paulo: EAE, 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologia distinta o instrumento de um mesmo construto? **RAC**, v.. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar.2001.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 fev. 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em: 18 dez. 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Instituições, bom Estado e reforma da gestão pública. In: BIDEAN, C.; ARVATE, P. (Orgs.). **Economia do Setor Público no Brasil**. São Paulo: Campus Elsevier, 2004.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público - RSP**, v.50, n.4, p. 5-30, 1999.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 47, n.1, p. 7-29, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. 3. ed.. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

CAPPELLE, M. C. A.; LOPES MELO, M. J. M. B.; MOZAR, J. de B. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional **Revista de Administração de Empresa – ERA**, São Paulo, v.3, n 2, jul./dez. 2004.

CKAGNAZAROFF, B. I. Reforma gerencial e o poder do gesto público: ator de mudanças ou de resistência? In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 7, Lisboa, Portugal, **Anais...** Lisboa, Portugal, 2002.

CIRESP - COMISSÃO INTERMINISTERIAL DA REFORMA DO SECTOR PÚBLICO. **Estratégia global da reforma do sector público**. Maputo, 1990.

COMINI, G. M.; RHINOW, G. Desafios para o aperfeiçoamento organizacional de órgãos públicos. **Revista de Administração**, v. 33, n.1, p.60-67, 1998.

CRUZ, F. de O. Reflexões sobre a função social da educação na formação dos gestores pública brasileiros. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 7., 2003.Panamá. **Anais...** Panamá, 2003.

CUNHA, E. P.; CUNHA, E. S. M. Políticas públicas sociais. In: CARVALHO, A. A. et al. (Org.). **Políticas públicas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

DASSO JÚNIOR, A. O papel do servidor público num Estado democrático e participativo. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 7., 2002. Lisboa. **Anais...** Lisboa, 2002.

DRUCKER, P. **A prática da administração de empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Pioneira, 1981.

DUTRA, J. S. et. al. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v.10, n.1, p. 55-70, 2009.

DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Revista de administração**, v. 27, n.4, p. 65-73, out./dez., 1992.

FADUL, E. ; SOUZA, A. R. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO - ENAPAD, 29.,2005. Rio Janeiro. **Anais...** Rio Janeiro: ANPAD, 2005.

_____. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO – ENAPAD. 2006. Rio Janeiro. **Anais...** Rio Janeiro: ANPAD, 2006.

FERLIE, E. et al. **A nova administração pública em ação**. Brasília: UNB, 1999.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FILGUEIRAS, L. **História do Plano Real**: fundamentos, impactos e contradições. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 2006.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Rev. Adm. Contemp.** v.5 n. esp. 2001.

_____. **Estratégia empresarial e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FREY, K. Políticas públicas. um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Cadernos de pesquisa**, n.18, set.1999.

GOIS, A. Diploma de Nível Superior é raro em cargos de chefia. **Folha de São Paulo**, 18 set. 2006. Caderno Cotidiano Página C1.

GRAHAM JR, C. B. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

GRUPO DE TRABALHO- **Relatório do Grupo de Trabalho – SEGES Proposta de Regimento para a Carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG**, 2007

GUEDES, F. **Acumulação de capital na dívida pública**: contribuição para uma crítica á razão da crise fiscal. Salvador: [s.n.], 2007.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 34, n.3, p. 125-40, maio/jun. 2000.

HAGE SOBRINHO, J. Discurso do Ministro da Controladoria-Geral da União. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNAÇÃO, 3.,2008. Salvador. **Anais...** Salvador, 2008.

HUGHES, O. E. **Public management & administration: an introduction**. 2. ed. New York: Australian Politics, 1998.

IANNI, O. **Estado e planejamento econômico no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1986.

INSTITUTO DE PESQUISA EDUCACIONAL ANÍSIO TEIXEIRA- INEP ano 04 nº122, 6 jan/2006

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocracia” nem “orgânico”: o gerente “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002. Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional PRPPAD/UFPE ANPAD, 2002. 1 CD.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V. de ; SANT´ANNA, A. de S. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. **Comport. Organ. Gest.** [online], v.12, n.2, p.257-280, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622006000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 ago.2009.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamento de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1987.

LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

LE-BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOIOLA, E. et al. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, J. C. et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MADUREIRA, C. O estatuto do pessoal dirigente: confiança política ou profissionalização? In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 8., 2008. Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires, 2008.

MARTINS, H. F. Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no terceiro setor. **Rev. adm. contemp. RAC**, v.2, n.3, p. 109-128 set./dez. 1998.

_____. O plano gestão pública para um Brasil de todos: em busca de uma nova geração de transformações da gestão pública. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 8., 2003.Panamá. **Anais...** Panamá, 2003.

MELO, L. O. C. M. et al. **Gerenciais em ação: singularidades e delineaes do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____. Gerente do setor público e privado face a face com a adoção de novas tecnologias nas organizações: uma análise e proposições. In: ENCONTRO NACIONAL DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO - ENAPAD, 1999. Rio Janeiro. **Anais...** Rio Janeiro: ANPAD, 1999.

MELO, M. C. de O. ; TEODÓSIO, A. dos S. de S. Parceria: novas exigências para os gerentes do setor público e desafios para sua formação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO - ENAPAD, 2000. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2000.

MINAYO. M. C. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). [Portal]. Disponível em: < www.mec.gov.br> Acesso em: 12 nov. 2008.

MINISTÉRIO DE PLANO E FINANÇAS. **Estratégia global do sector público 2001-2011.** Maputo (Moçambique), 1990.

MÔNICA, Carvalho Alves Cappelle; MARLENE Catarina de Oliveira Lopes Melo, MARIA José Menezes Brito, MOZAR José de Brito Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional **Revista de Administração de Empresa –RAE.**São Paulo, v.3, n 2. July/Dec 2004.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

MURICI, M. das G.; ROQUETTE, N. A. S. **Projeto estruturador.** ampliação da profissionalização dos gestores públicos. Belo Horizonte: Secretaria do Planejamento de Minas Gerais, 2007.

NAKATA et. al As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n.1, p. 55-70, 2009.

NEVES, S. Fernanda. LEMOS S.Carolina **A carreira de gestor público em Minas Gerais no contexto do choque de gestão.** XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fabricas de administração? **Revista de Administração de Empresa - RAE.** São Paulo, v.24. p.44-54, abr./jun. 2003.

OLIVEIRA, M. P. et AL. **Aprimoramento da gestão da carreira do especialista em políticas públicas e gestão governamental.** *Documento de consolidação e sistematização dos principais aspectos levantados, discutidos e sugeridos para subsidiar a realização da Oficina.* Versão fianl. Brasília: Ministério do Planejamento, 2009,

OLINTO, Maria Teresa Anselmo Reflexões sobre o uso do conceito de gênero e/ou sexo na epidemiologia: um exemplo nos modelos hierarquizados de análise. Centro de Ciências da Saúde/UNISINOS Centro de Pesquisas Epidemiológicas /UFPel Rev. Bras. Epidemiol. Vol. 1, Nº 2, 1998.

PAIVA, K. C.; M. de; MELO, M. C. de O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008.

PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

POLIDANO, C. Why Civil Service Reforms Fail. **IDPM Public Policy and Management Working Paper**, n.16, mar. 2001. Disponível em: http://www.sed.manchester.ac.uk/idpm/research/publications/archive/ppm/ppm_wp16.htm. Acesso em: 29 dez. 2009.

POLLITT, C. **Managerialism and the public services**. Oxford: Blackwell, 1990.

PENA BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, 2008. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/136/136>>. Acesso em: 29 dez.2009.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências**. São Paulo: Cortez, 2001.

REIS, P. M. de S. **Construção da base de competências gerenciais: um estudo de caso na diretoria de fiscalização do Banco Central do Brasil**.2004. Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-RIO, Departamento de Administração, 2004.

RICCITELLI, A. **Desafios do administrador público do século XXI**. 2008. Disponível em: <<http://aldeiajuridica.incubadora.fapesp.br/portal/direito-publico/direito-administrativo/desafios-do-administrador-publico-do-seculo-xxi/>>. Acesso em: 29 dez.2009.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. de S. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RIGGS, F. W. **Administração nos países em desenvolvimento: a teoria da prismática**. Rio de Janeiro: GB-Brasil, 1968.

RUA, M. das G. Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na administração pública federal brasileira. In: PETRUCCI, V.; SCHWARZ, L. **Administração pública gerencial a reforma de 1995. Ensaio sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI**. Brasília: ENAP, 1999.

SAEB – SECRETARIA DO ESTADO DA BAHIA. [Site oficial]. Disponível em: <<http://saeb.ba.gov.br>>. Acesso em: 27 dez. 2009.

SANTOS SOUZA, R. et al. Reestruturação produtiva do estado brasileiro na perspectiva do projeto neoliberal. **Revista de Administração Pública - RAP**, v.38, n.1, p.7-32, fev. 2004.

SCHMIDT, O. **Perfil de liderança do gestor público no Governo Lula**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos> Acesso em: 20 jul. 2009.

SORJ, B. Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, ANPOCS, jun. v.15, n.43, 2000.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Revista sociologias**, Porto Alegre, n. 16, jul./dez.2006.

SOUZA, E. C. L. **Escola de Governo do Cone Sul**: Estado Internacional do INAP (Argentina) e da ENAP (Brasil). Tese (Doutorado)– Universidade Brasília - UNB, 1996.

_____. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **RAP**, v.36, n.1, 2002.

SOUZA-SILVA, J. C. de. **Aprendizagem organizacional**: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidade de pratica. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

TORRES, M. D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WEBER, M. **Economia y sociedad**. 2. ed. México: Fondo de Cultura, 1969.

_____. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociedade compreensiva. 3. ed. Brasília: UNB, 1994.

WILSON, W. **The papers of woodrow Wilson**. New Jersey: Princeton University Press, 1966.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, p.30-33, sept. 1991.



APÊNDICE A - Correspondências

Srs.(a).

O questionário anexo se insere na pesquisa “O Perfil do gestor público frente à nova administração pública no Brasil” a ser desenvolvida com os Gestores Governamentais do Estado da Bahia.

Esta pesquisa culminará com uma dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS e tem o apoio da Associação de Gestores Governamentais do Estado da Bahia (AGGEB). Desse modo, a sua participação será de extrema importância para as conclusões desse estudo.

Ao mesmo tempo, nos comprometemos em assegurar a privacidade das suas respostas, visto que a sua identificação não será necessária.

Atenciosamente

Lígia Cacilda Maria André Zaqueu

Mestranda Pesquisadora

Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Orientador

APÊNDICE B - Questionário sobre a percepção das exigências para o perfil do gestor público

1. Qual é a sua função.....

2. Sexo:

Feminino

Masculino

3. Faixa Etária:

até 25 anos de 25 a 30 anos de 30 a 35 anos acima de 35 anos

4. Faixa salarial bruta :

até R\$ 5.000,00 de R\$ 5.001,00 a 7.000,00 de 7.001,00 a 9.000,00

de R\$ 9.001,00 a 11.000,00 acima de 11.000,00

5. Estado civil:

Solteiro(a)

Casado(a) ou com companheiro(a)

Separado(a) ou divorciado(a)

Viúvo(a)

Outro

6. Você tem filhos?

Sim Quantos

Não

7. Unidade de lotação.....

8. Tempo de serviço na Instituição.....

9. Tempo na carreira.....

10. Qual a sua jornada diária de trabalho?

Até 4 horas
 4 horas
 5 horas
 6 horas
 7 horas
 8 horas
 Mais de 8 horas

11. Você já trabalhou numa empresa privada?.

Sim Não

12. Você trabalha em Salvador ?

Sim Onde?..........Não

13. Além de funcionário do estado você realiza outra atividade ?

Sim Não

14. Escolaridade:

Nível Médio Superior Incompleto Superior completo
 Curso.....

15. Pós Graduação

Especialista Mestre Doutor

Curso.....

16. Você tem apoio do órgão em que está lotado para uma formação continuada?

Sim Não

17. No órgão de sua lotação são promovidos cursos de curta Duração?

Sim Não

18. No órgão de sua lotação são promovidos cursos de longa Duração?

Sim Não

19. Você é membro de algum partido político?

Sim Não

20. Você desenvolve atividade :

Técnica Gerencial

21. Qual foi o motivo da escolha de carreira de gestor público?

Salário
 Estabilidade
 Status
 Influências partidárias

Comentários:...

22. Considera importante para o gestor público a sua filiação em algum partido político para ter sucesso no setor público?

Sim Não Outros
 Comentários...

23. Durante a sua atuação como Gestor Governamental já encontrou dificuldade para tomar decisão devido à interferência político partidária?

Sim Não Outros

Comentários...

24. Na implementação das suas atividades já foi obrigado a concordar com uma ação que na sua visão seria mais uma resolução política que técnica?

Sim Não

Comentários...

25. Você se sente motivado para desenvolver a sua atividade de Gestor Governamental?

Sim Não

26. Você participa na tomada de decisões com a diretoria do órgão em que trabalha?

Sim Não

27. Como Gestor Governamental, você se sente com poder de decisão nas questões em que as alternativas escolhidas por si são adequadas para um determinado problema?

Sim

Não

Comentários...

28. Os Gestores Governamentais têm ocupado cargos de confiança?

Sim

Não

Comentários...

29. Sua função está compatível com seu cargo de Gestor Governamental?

Sim

Não

APÊNDICE C – Questionário da entrevista com os gestores governamentais

1. Qual é a sua função.....

2. Sexo:

Feminino

Masculino

3. Faixa Etária:

até 25 anos de 25 a 30 anos de 30 a 35 anos acima de 35 anos

4. Faixa salarial bruta :

até R\$ 5.000,00 de R\$ 5.001,00 a 7.000,00 de 7.001,00 a 9.000,00

de R\$ 9.001,00 a 11.000,00 acima de 11.001,00

5. Estado civil:

Solteiro(a)

Casado(a) ou com companheiro(a)

Separado(a) ou divorciado(a)

Viúvo(a)

Outro

6. Você tem filhos?

Sim

Não Quantos

7. Unidade de lotação.....

8. Tempo de serviço na Instituição.....

9. Tempo na carreira.....

10. Qual a sua jornada diaria de trabalho?

Até 4 horas
 4 horas
 5 horas
 6 horas
 7 horas
 8 horas
 Mais de 8 horas

11. Você já trabalhou numa empresa privada?.

Sim Não

12. Voce trabalha em Salvador ?

Sim Não Onde?.....

13. Além de funcionário do estado você realiza outra atividade ?

Sim Não

14. Escolaridade:

Nível Médio Superior Incompleto Superior completo
 Curso.....

15. Pós Graduação

Especialista Mestre Doutor

Curso.....

16. Você tem apoio do órgão em que está lotado para uma formação continuada?

Sim Não

17. No órgão de sua lotação são promovidos cursos de curta Duração?

Sim Não

19. Você é membro de algum partido político?

Sim Não

20. Você desenvolve atividade :

Técnica Gerencial

1. Atualmente a definição do perfil do gestor é determinado pelo mercado de trabalho diante das exigências traçadas pelas transformações tecnológicas.

- a) Quais as ações desenvolvidas nas universidades em cooperação com o governo do estado da Bahia que contribuem para a atuação do gestor governamental?
- b) Quais as condições aceitáveis para que o gestor governamental tenha uma performance condizente para bem servir o cidadão?

2. Muitos acadêmicos nos seus debate sobre o perfil do gestor público realçam que para ser gestor basta formação superior no âmbito da interdisciplinaridade.

- a) Qual é a sua percepção?
- b) Você acredita que essa pluralidade de formação facilita ou dificulta a atuação do gestor?

3. Na administração pública o fim do mandato do poder do Executivo é considerado o momento da descontinuidade das ações administrativas. Porque o elenco é desfeito, há renomeação do outro quadro. Nesse processo de movimentação do corpo administrativo às vezes pode deixar o gestor inseguro na sua carreira.

- a) Quais os impactos desta descontinuidade das ações administrativas?
- b) Quais as ações desenvolvidas Pela AGGEB Para proteção dos gestores perante a mobilidade do regime político?
- c) Quais as tensões políticas vivenciadas pela AGGEB na defesa dos interesses dos associados?

d) Há alguma avaliação dessa situação pela SAEB?

4. A escolha de carreira constitui uma sequência de ocorrências que refletem de certo modo e interferem na construção de expectativa do indivíduo e às vezes torna-se um ato de imposição na escolha de carreira

a) Na sua ótica quais foram os fatores fundamentais que o impulsionaram para a escolha de carreira de gestor público?

5. Considera-se o cargo de direção como um cargo de confiança. Muitos críticos olham para essa posição como sendo de formação e escolaridade baixa, sem profissionalização. Hoje o discurso dos acadêmicos consiste na defesa de profissionalização desses cargos de direção na administração pública.

a) Qual é impacto da ocupação dos cargos de confiança na tomada de decisão?

6. A integração do novo modelo pós - burocrático abre espaço de participação do gestor na definição de políticas de gestão

a) Em que medida o gestor público contribui no processo de construção de políticas de gestão no setor público ?

7. Estamos diante das reformas do Estado e da administração pública em que o Estado assume um novo papel de regulador de contratos, provedor de direitos e benefícios sociais.

a) Como executivo, que análise você faz em relação à integração do modelo gerencial no setor público, sabendo que é equiparado à gestão privada?

b) Você tem conhecimento próprio do modelo teórico de Bresser-Pereira?

c) Como é do seu conhecimento, as reformas desenvolveram no setor público o princípio de descentralização, que é uma das características básicas do modelo gerencial. Como é encerrada essa característica no setor público no ato de tomada de decisão ?

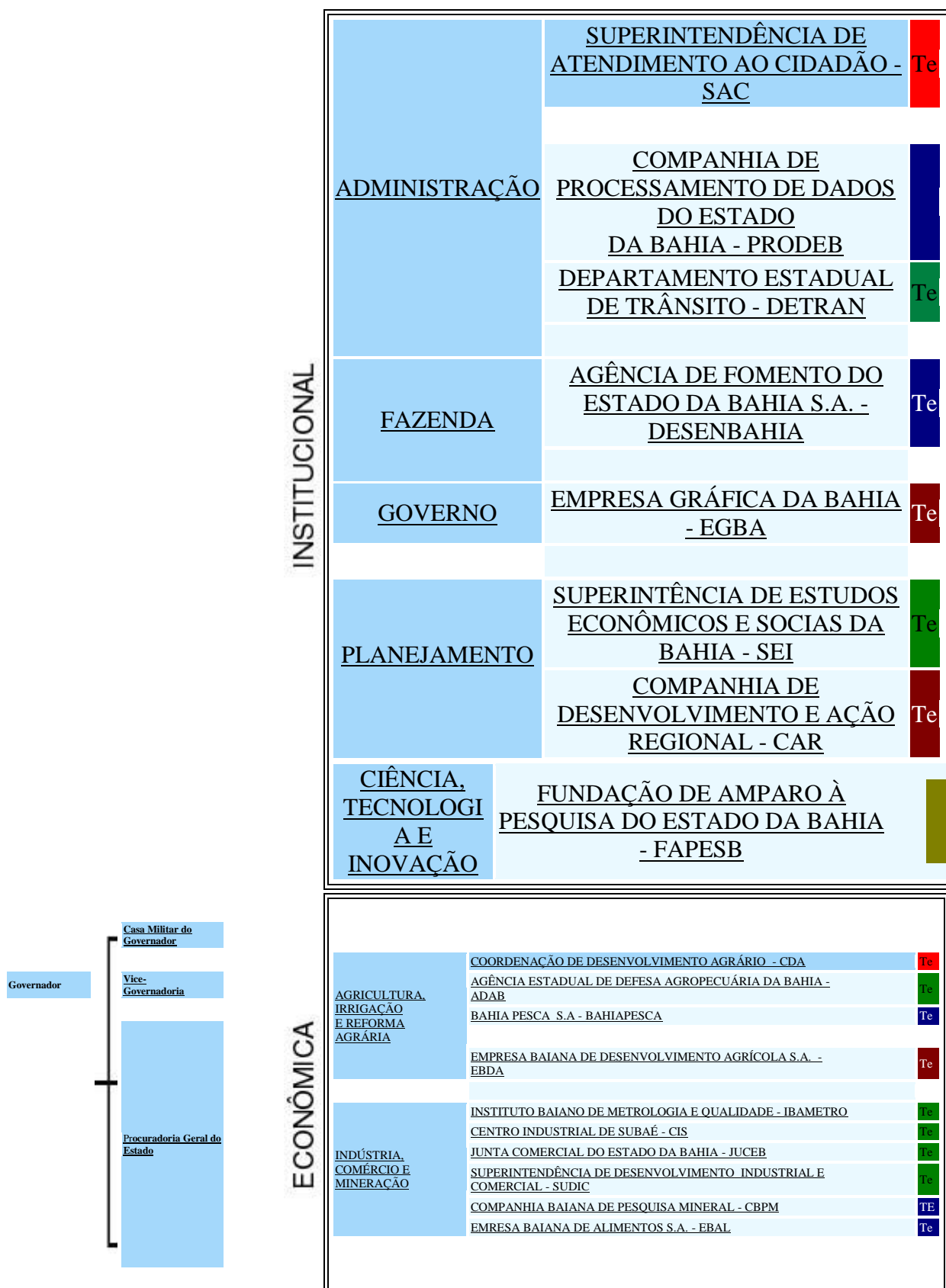
d) Existe uma situação de comodismo entre os gestores governamentais?

Por quê?

8. A administração pública na contemporaneidade, como disciplina, erigiu-se formalmente sobre a dicotomia entre política e administração, duas esferas que são distintas em termos de conteúdo e finalidade

- a) Qual é a sua observação em relação a esta dicotomia entre política e administração na gestão pública?
- b) Que competências profissionais são requeridas para ocupar o cargo de Gestor Governamental?
- c) Em que medida influencia na tomada de decisão nas políticas públicas?
- d) Em que medida a competência política do gestor governamental atende às demandas da sociedade?

ANEXO A - Organograma do Governo do Estado da Bahia - Organização Básica



LEGENDA		
TR	TR	Administração Direta
	TR	Órgão em Regime Especial de Adm. Direta
	TR	Administração Indireta
TR	TR	Autarquia
TR	TR	Fundação
TR	TR	Empresa Pública
TR	TR	Sociedade de Economia Mista

Fonte: SAEB/SGP/CDG

INFRA-ESTRUTURA

INFRA-ESTRUTURA	AGÊNCIA ESTADUAL DE REGULACÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS DE ENERGIA, TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES DA BAHIA - AGERBA	Te
	DEPARTAMENTO DE INFRA-ESTRUTURA DE TRANSPORTES DA BAHIA - DERBA	Te
	COMPANHIA DE GÁS DA BAHIA - BAHIAGÁS	te
DESENVOLVIMENTO URBANO	SUPERINTENDÊNCIA DE CONSTRUÇÕES ADMINISTRATIVAS DA BAHIA - SUCAB	Te
	COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO DO ESTADO DA BAHIA - CONDER	Te
	EMPRESA BAIANA DE ÁGUAS E SANEAMENTO S.A - EMBASA	te
MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS	SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HÍDRICOS - SRH	Te
	CENTRO DE RECURSOS AMBIENTAL - CRA	Te
	COMPANHIA DE ENGENHARIA RURAL DO ESTADO DA BAHIA - CERB	te

Figura 11 - Organograma do Governo do Estado da Bahia - Organização Básica

