



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DIOGO PAIVA DOS SANTOS

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: Uma análise nas
organizações PROCON e Receita Federal em Itaituba/PA.**

Itaituba/PA

2020

DIOGO PAIVA DOS SANTOS

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: Uma análise nas organizações PROCON e Receita Federal em Itaituba/PA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Itaituba para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Me. Ana Paula Maffezzolli

Itaituba/PA

2020

DIOGO PAIVA DOS SANTOS

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: Uma análise nas organizações PROCON e Receita Federal em Itaituba/PA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Itaituba para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Me. Ana Paula Maffezzolli

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ **Nota:** 10,0
Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli

Avaliador(a): _____ **Nota:** 10,0
Prof.^a Me. Caren Alessandra Kluska

Avaliador(a): _____ **Nota:** 10,0
Prof.^a Esp. Poliana dos Santos Oliveira

Resultado: Aprovado

Média: 10,0

Data: 22 de abril de 2020

Dedico esta obra aos meus pais, que, incansavelmente, garantem os meios para que os fins sejam alcançados.

AGRADECIMENTOS

Sinceros agradecimentos a **Deus** e à minha família, especialmente aos meus pais, **Joanilda Paiva de Arruda e Domício Carvalho dos Santos**, por todo o apoio e dedicação para com o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço à minha orientadora, **Prof. Me. Ana Paula Maffezzolli**, pela dedicação durante as incontáveis horas de elaboração deste trabalho, destacando que sua colaboração transcendeu, em muito, o esperado.

Igualmente importante foi o compartilhamento de ideias, conhecimentos e experiências com **os colegas de turma** durante os quatro anos de curso, fator essencial para o *mindset* necessário ao elaborar um trabalho no nível de excelência exigido.

Reservo este último momento de agradecimentos para enaltecer os seguintes amigos: **Sônia Alice Lopes Figueira, Rayane Jaqueline Araújo da Silva, Wellington Carlos de Sousa Oliveira, José Diogo de Lima Júnior e Lucas Sousa Rodrigues**. Cada uma à sua maneira, tais amizades foram primordiais para a consecução deste objetivo.

*Não confunda jamais conhecimento
com sabedoria. Um ajuda a ganhar a vida;
o outro, a construir uma vida.*

Sandra Carey

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objeto de estudo o modelo de gestão intitulado Administração Pública Gerencial, que vem sendo implantado no Brasil desde o fim do século XX. O objetivo principal está em investigar se existe a aplicação prática desse modelo de gestão nos órgãos públicos objetos de análise. De modo específico, busca-se analisar se os elementos estratégicos criados com a reforma gerencial são aplicados; identificar a opinião dos gestores acerca da abordagem de gestão que predomina em suas instituições e destacar os fatores que facilitam ou prejudicam o desenvolvimento do modelo gerencial nos órgãos públicos utilizados nesta pesquisa. A Justificativa para a elaboração deste trabalho reside na relevância do tema para os diversos envolvidos: para os gestores dos órgãos estudados, a importância está na possibilidade de avaliar se o seu modo de atuação condiz com o modelo gerencial; a relevância pessoal encontra-se no desejo de adquirir conhecimentos sobre o assunto para, futuramente, seguir carreira no setor público; finalmente, é relevante sob o prisma acadêmico, pois irá contribuir para o desenvolvimento teórico do tema, servindo como fonte de informações para pesquisas futuras. Quanto à metodologia, o tipo de pesquisa adotada é a bibliográfica, tendo em vista o uso de livros e artigos científicos para agregar valor à fundamentação teórica. Como objetivos da pesquisa, trata-se de um estudo exploratório e descritivo, com uma abordagem de cunho qualitativo. Por fim, para a coleta de dados, optou-se pela aplicação de entrevistas semiestruturadas com gestores de dois órgãos públicos. A partir da análise dos dados, foi possível alcançar os objetivos da pesquisa e responder as questões norteadoras, confirmando-se que, apesar de algumas considerações, existe a aplicação prática do modelo gerencial nos órgãos públicos em que o estudo foi aplicado.

Palavras-chave: Abordagem de Gestão. Reforma Gerencial. Elementos Estratégicos.

ABSTRACT

This Course Conclusion Paper has as its object of study the management model entitled Managerial Public Administration, which has been implemented in Brazil since the end of the 20th century. The main objective is to investigate whether there is a practical application of this management model in the public agencies under analysis. Specifically, it seeks to analyze whether the strategic elements created with the managerial reform are applied; identify the opinion of managers about which management approach that predominates in their institutions and highlight the factors that facilitate or hinder the development of the management model in the public agencies used in this research. The justification for the elaboration of this work resides in the relevance of the theme for those who participated in this research; for the managers of the studied agencies, the importance is in the possibility of evaluating if their operation mode matches with the managerial model; the personal relevance is found in the desire to acquire knowledge on the subject in order to pursue a career in the public service in the future; finally, it is relevant from an academic perspective, as it will contribute to the theoretical development of the theme, serving as a source of information for future research. For the methodology, the type of research adopted is bibliographic, in view of the use of books and scientific articles to add value to the theoretical foundation. As research objectives, it is an exploratory and descriptive study, with a qualitative approach. Finally, for data collection, it was decided to apply semi-structured interviews with managers from two public agencies. From the analysis of the data, it was possible to achieve the research objectives and answer the guiding questions, confirming that, despite some considerations, there is a practical application of the managerial model in the public agencies in which the study was applied.

Keywords: Management Approach. Managerial Reform. Strategic Elements.

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

Art.	–	Artigo.
ARH	–	Administração de Recursos Humanos
CF	–	Constituição Federal.
EC	–	Emenda Constitucional.
PDRAE	–	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.
PROCON	–	Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor
RH	–	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO	14
2.2 ADMINISTRAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E NO SETOR PRIVADO	15
2.3 BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	16
2.3.1 Modelo Patrimonialista	17
2.3.2 Modelo Burocrático.....	17
2.3.3 Modelo Gerencial.....	18
2.4 ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	20
2.4.1 Administração Direta	20
2.4.2 Administração Indireta.....	21
2.5 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	21
2.5.1 Legalidade.....	22
2.5.2 Impessoalidade	22
2.5.3 Moralidade	23
2.5.4 Publicidade	23
2.5.4 Eficiência.....	24
2.6 RECURSOS ORGANIZACIONAIS.....	25
2.6.1 Recursos Humanos.....	25
2.6.1.1 Liderança.....	26
2.6.1.2 Motivação	28
2.6.2 Recursos Financeiros	29
2.6.2.1 Decisões de Investimentos.....	29
2.6.2.2 Decisões de Financiamentos	30
2.6.3 Recursos Materiais	31
2.6.3.1 Gestão de Compras	31

	11
2.6.3.2 Gestão de Estoque.....	32
2.6.3.3 Gestão de Centros de Distribuição.....	33
2.7 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E A REFORMA DO APARELHO DO ESTADO	34
3 METODOLOGIA	37
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
APÊNDICES	52
ANEXOS	58

1 INTRODUÇÃO

Administração Pública Gerencial, comumente chamada de Gerencialismo Público, refere-se ao mais recente modelo de gestão implantado no Brasil, que, em contrapartida ao modelo burocrático, propõe-se a desenvolver um aparelho estatal mais eficiente e menos rígido, capaz de suprir as necessidades dos cidadãos por serviços públicos de qualidade. Com esta finalidade, órgãos públicos fazem uso de recursos organizacionais e tecnológicos para aprimorar suas atividades internas, de modo semelhante ao que ocorre no setor privado.

Em relação ao objetivo principal, busca-se investigar se existe a aplicação prática do modelo gerencial nos órgãos públicos PROCON e Receita Federal no município de Itaituba/PA. De modo específico, objetiva-se analisar se os elementos estratégicos criados pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado são aplicados; identificar a opinião dos gestores acerca da abordagem de gestão que predomina em suas instituições e destacar quais são os fatores que facilitam ou prejudicam o aprimoramento do modelo gerencial nos órgãos públicos utilizados nesta pesquisa.

A justificativa para a elaboração deste trabalho reside na relevância do tema para os diversos envolvidos: para os gestores dos órgãos estudados, a importância está na possibilidade de avaliar se o seu modo de atuação condiz com o modelo gerencial; a relevância pessoal encontra-se no desejo de adquirir conhecimentos sobre o assunto para, futuramente, seguir carreira no setor público; por fim, é relevante sob o prisma acadêmico, pois irá contribuir para o desenvolvimento teórico do tema, servindo como fonte de informações para pesquisas posteriores.

No decorrer deste trabalho, tem-se como norte três questões principais, quais sejam: o modelo gerencial realmente existe na gestão dos órgãos em que a pesquisa foi aplicada? Ocorre a aplicação dos elementos estratégicos criados pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado? Para os administradores públicos entrevistados, qual é a abordagem de gestão que predomina em seus respectivos órgãos?

No que se refere à metodologia, o tipo de pesquisa adotada é a bibliográfica, tendo em vista o uso de livros e artigos científicos para agregar valor à fundamentação teórica. Como objetivos da pesquisa, trata-se de um estudo exploratório e descritivo,

com uma abordagem de cunho qualitativo. Por fim, para a coleta de dados, optou-se pela aplicação de entrevistas semiestruturadas com gestores de dois órgãos públicos. Os principais autores que dão embasamento para o referencial teórico deste trabalho são Paludo (2013), Chiavenato (2009), Bresser-Pereira e Spink (2006), Carvalho (2017) e Francischini (2002).

Quanto à estrutura empregada neste trabalho, optou-se por sua divisão em 5 seções, sendo a primeira seção referente a esta introdução, a segunda seção engloba o referencial teórico, que trata, entre outros temas, das abordagens de gestão já adotadas no Brasil e dos recursos organizacionais, a terceira sessão compreende a metodologia adotada, a quarta seção aborda a análise e discussão dos dados e, por fim, a quinta seção refere-se às considerações finais, que apresenta o resultado da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO

Para Chiavenato (2014), o surgimento da Administração remonta aos primórdios da civilização, tendo em vista a necessidade de estruturação da vida em sociedade. Como exemplo, nos anos de 4000 e 2000 a.C., no Egito Antigo, era possível identificar atividades de planejamento, organização e controle. Nos anos de 1491 a.C., os Hebreus desenvolveram o conceito de organização e o princípio escalar, com base na hierarquia. Nos anos de 400 a.C., na Grécia Antiga, surgiu o princípio da especialização, os estudos de arranjo físico e de gestão de materiais.

Seguindo essa cronologia, Lacombe (2009) destaca a relevância do método de administração desenvolvido na Roma Antiga há dois mil anos. Numa época em que a logística e a comunicação eram precárias, o Império Romano precisava controlar imensos territórios, surgindo a partir disso um sistema estruturado de delegação, com a repartição de atribuições entre administradores regionais. No século II, o modo de administração utilizado pela Igreja Católica se baseou nesse mesmo modelo, no qual as dioceses eram responsáveis por determinada região e respondiam a um líder superior, ou seja, o sumo pontífice.

Bernardes e Marcondes (2003) ensinam que o estudo da Administração, sob um enfoque científico, se desenvolveu a partir das teorias administrativas que surgiram após a Revolução Industrial, no século XIX. Destaque para a primeira teoria, conhecida como Abordagem Clássica, que engloba os estudos de Frederick Taylor, na busca de um maior desempenho dos trabalhadores durante a produção em série, e de Henry Fayol, com a prescrição de práticas administrativas voltadas para gerentes do alto escalão hierárquico.

A partir disso, os mesmos autores ensinam que novas teorias surgiram, como a teoria da abordagem humanística, de Elton Mayo, que objetiva entender os aspectos intrínsecos dos trabalhadores, relacionados à motivação e à satisfação no trabalho; e a teoria da abordagem sistêmica, adaptada segundo os ensinamentos da biologia, que considera a organização como parte integrante de um sistema maior, que dele depende e com ele interage (BERNARDES E MARCONDES, 2003).

Desse modo, percebe-se que a Administração surgiu e se aperfeiçoou de modo natural, por meio do desenvolvimento da sociedade e, cientificamente, a partir da contribuição de estudiosos. No entanto, considerando a temática deste trabalho, faz-se necessário distinguir seu conceito nos dois ramos em que esta se aplica, ou seja, no setor público, que representa a atuação do Estado, e no setor privado, que se refere à livre atuação de empresas privadas.

2.2 ADMINISTRAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E NO SETOR PRIVADO

Chiavenato (2008) entende a Administração como o resultado cumulativo das diversas abordagens administrativas desenvolvidas ao longo da história, cada uma sendo relevante por estudar as organizações sob determinado ângulo, o que significa que nenhuma abordagem está errada, somente o foco que se difere.

Apresentando um conceito amplo, Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 13) ensinam que:

A administração pode ser definida como trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar. Deve-se notar que a finalidade da administração é alcançar o objetivo, ou objetivos, da organização. Ao fazê-lo, desempenham as funções do administrador e manipulam-se recursos humanos (pessoas), recursos financeiros (dinheiro) e recursos materiais (edifícios, equipamentos, suprimentos).

Dessa forma, os autores apresentam a Administração como a junção de três elementos, quais sejam: funções administrativas, recursos organizacionais e objetivos organizacionais, sendo certo que o alcance dos objetivos depende do desempenho do administrador na prática de suas funções.

Se referindo especificamente ao setor público, Paludo (2013) explica que a Administração Pública pode ser entendida em sentido amplo e em sentido estrito. No primeiro caso, compreende o governo - que é responsável por tomar as decisões políticas, - a estrutura administrativa e a administração - que executa as decisões tomadas pelo governo. Já em sentido estrito, compreende somente as funções administrativas de execução, prestação de serviços e demais atividades.

Para a finalidade deste trabalho, o sentido estrito de administração apresenta maior relevância, tendo em vista que compreende a atividade na qual a pesquisa é voltada, ou seja, a prestação de serviços públicos, realizada por um órgão público de execução.

Quanto ao administrador, independentemente do setor, entende-se como alguém que utiliza os recursos humanos para alcançar os objetivos da organização. “O administrador é aquele que conduz um grupo de pessoas para os resultados desejados. A essência do papel do administrador é obter resultados pelo desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena” (LACOMBE, 2009, p.3).

Pode-se notar que a Administração é conceitualmente entendida sem distinção quanto ao ramo de sua aplicação, já que em ambos os setores - público e privado - existem recursos e objetivos organizacionais, bem como a necessidade do emprego de funções administrativa. Desse modo, para fazer uma real distinção entre os referidos setores, deve-se considerar suas características específicas.

Nesse sentido, Paludo (2013) destaca as principais características que diferenciam a Administração Pública da administração privada, notadamente: enquanto o setor privado tem como finalidade principal o lucro financeiro, no setor público a finalidade é promover o bem-estar à sociedade; no setor privado, o cliente paga pelo produto ou serviço no momento em que o adquire, ao passo que no setor público o serviço é pago por todos os cidadãos, mesmo que estes não venham à efetivamente utilizá-los; o controle da Administração Pública é feito por órgãos criados por lei para tal finalidade, contrariamente, no setor privado, o controle é realizado segundo as regras do mercado.

2.3 BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Durante a evolução da Administração Pública no Brasil, é possível observar a presença de três modelos predominantes, quais sejam: modelo patrimonialista, modelo burocrático e modelo gerencial. Para Chiavenato (2008), a Administração Pública, que possui características e princípios distintos da administração de empresas privadas, evoluiu a partir desses três modelos básicos, e apesar de tais

modelos se sucederem historicamente, não significa que qualquer um deles tenha sido completamente abandonado.

2.3.1 Modelo Patrimonialista

Segundo Paludo (2013), na administração patrimonialista, que vigorou até a segunda metade do século XIX, durante o período conhecido como Brasil Colônia, o Estado e a sua gestão faziam parte da propriedade do soberano, representado na figura do rei, que possuía total liberdade para utilizar os bens públicos, sem necessidade de prestar contas à sociedade, além da liberdade para preencher os cargos públicos, direcionando-os a parentes e amigos, ou como troca de favores, com base em interesses políticos e econômicos.

Para Chiavenato (2008, p. 106 - 107):

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada da *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se excrescência inaceitável.

Desse modo, no modelo em análise, o rei detinha controle irrestrito sobre o Estado, administrando-o segundo seus critérios, não havendo diferenciação entre o que era patrimônio público e patrimônio particular. Nos cargos públicos, em que predominava o nepotismo, seus ocupantes eram vistos como nobres e o trabalho era visto como um ofício que exigia pouco esforço para uma alta remuneração. Somente com a prevalência do capitalismo e da democracia, enxerga-se a necessidade de um novo modelo de administração pública.

2.3.2 Modelo Burocrático

Segundo Pascarelli Filho (2011), com o objetivo de combater o nepotismo e a corrupção predominantes no modelo anterior, foi adotado o modelo burocrático, que

tem Max Weber como idealizador, na busca do estabelecimento de uma administração profissional e um sistema administrativo impessoal, formal e racional.

Weber (1972) citado por Lacombe (2009, p. 111) conceitua a burocracia como um grupamento social no qual predomina o princípio da competência, da documentação, da hierarquia funcional e da subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas. “O burocrata decide em função de experiências anteriores, de precedentes e da falta de confiança nas pessoas. As regras, regulamentos e técnicas de controle são definidos com precisão”.

De acordo com Paludo (2013), este modelo passou a ser adotado no Brasil a partir de 1930, durante o governo de Getúlio Vargas, período no qual o Estado assumiu um papel decisivo na economia, intervindo diretamente no setor de produção de bens e serviços, em meio a uma crescente aceleração da industrialização do país.

Este mesmo autor destaca importantes avanços ocorridos nesse período, como o estabelecimento do concurso público para o preenchimento de cargos públicos, adotando-se o critério da meritocracia, além do surgimento da chamada administração indireta - conjunto de entidades que passou a desempenhar diretamente as atividades empresariais do Estado (PALUDO, 2013).

Entretanto, Chiavenato (2008) explica que no modelo burocrático existe uma desconfiança prévia tanto nos gestores públicos, quanto nos cidadãos que solicitam demandas a esses gestores, o que gera um controle excessivo nos processos, e por conta dessa rigidez o estado acaba por perder a sua noção básica, que é servir à sociedade.

Nesse sentido, Bresser-Pereira e Spink (2006) ensinam que, ainda no século XX, a estratégia básica adotada pela administração burocrática mostrou-se inadequada quando o Estado ampliou seu papel social e econômico, visto que se tratava de uma estratégia cara, lenta e ineficiente.

2.3.3 Modelo Gerencial

Segundo Alexandrino e Paulo (2016), o modelo gerencial foi implantado no Brasil a partir de uma série de alterações constitucionais e legais ocorridas durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002), principalmente com a Emenda

Constitucional (EC) nº 19/1998. Para tanto, foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, documento que definiu os objetivos e as diretrizes para a reforma do Estado, bem como apresentou a estratégia a ser adotada com esta reforma.

De acordo com este documento, a Administração Pública Gerencial:

Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (PDRAE, 1995, p 15).

Sendo assim, uma nova técnica de administração pública tornou-se indispensável graças à incapacidade do modelo burocrático de responder aos avanços internos e externos ao país. Neste novo cenário, torna-se necessário uma gestão pública que, além de observar estritamente a legalidade, atue com o foco na eficiência e na qualidade, em que os cidadãos estão posicionados no centro dos serviços prestados pelo Estado.

Acerca dessa transição, Paludo (2013) afirma que a administração gerencial representa um avanço, mas não um rompimento com o modelo burocrático, visto que ainda mantém alguns de seus princípios, como a admissão de pessoal segundo critérios de meritocracia, com a adoção do concurso público, existência de carreiras e de um sistema estruturado de remuneração, avaliação constante de desempenho, entre outros. Para o autor, a principal diferença entre os modelos está na forma de controle, que passa a concentrar-se nos resultados, e não mais nos processos.

Tomando como base o PDRAE, Chiavenato (2008) ensina que no modelo gerencial a estratégia passa a ser direcionada para a definição clara dos objetivos que o administrador público deve atingir em sua unidade, para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais a sua disposição para que os objetivos definidos sejam alcançados e, por fim, para o controle, ou cobrança, *a posteriori* dos resultados.

2.4 ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Carvalho (2017), a Organização Administrativa refere-se a como o Estado é estruturado, incluindo as pessoas, entidades e órgãos que compõem o aparelho do Estado e irão desempenhar as funções administrativas. O autor destaca que essa organização é feita, principalmente, por meio de leis, decretos e outros atos normativos.

O autor ainda ensina que para o melhor funcionamento da administração pública, algumas atividades devem ser prestadas diretamente pelos entes federativos, ao passo que a prestação de determinados serviços deve ser transferida a outros entes, surgindo daí o conceito de administração direta e indireta.

Segundo Carvalho Filho (2016), a administração direta e a administração indireta relacionam-se com os conceitos de centralização, descentralização e desconcentração administrativa. Enquanto a centralização é própria da administração direta, a descentralização refere-se à administração indireta. Já a desconcentração ocorre em ambas, pois significa a simples repartição interna de competências entre os órgãos que compõem cada estrutura.

2.4.1 Administração Direta

Seguindo o conceito de Alexandrino e Paulo (2016), Administração Direta compreende o conjunto de órgãos integrantes das pessoas políticas do Estado (União, estados, Distrito Federal e municípios), os quais recebem competências para o exercício de atividades administrativas, de forma centralizada.

“A centralização é a situação em que o Estado executa suas tarefas diretamente, ou seja, por intermédio dos inúmeros órgãos e agentes administrativos que compõem sua estrutura funcional”. (CARVALHO FILHO, 2006. p. 596)

Desse modo, a administração direta pode ser entendida como administração centralizada, considerada assim porque a competência originária para a prestação do serviço e a execução da atividade está concentrada em apenas um ente, que ao prestar o serviço, o fará por meio de seus órgãos.

2.4.2 Administração Indireta

A Administração Indireta decorre da descentralização administrativa. Surge quando o estado cria uma pessoa jurídica de direito público ou privado e transfere a esta entidade a titularidade e a execução de determinado serviço público. “Isso é feito porque a transferência a pessoa especializada na prestação de determinado serviço garante uma maior eficiência no desempenho da atividade administrativa” (CARVALHO, 2017, p. 169).

Ainda segundo o autor, são entes da administração indireta as autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista, sendo que as duas primeiras possuem natureza de direito público, ao passo que as duas últimas possuem natureza de direito privado, pois além de prestarem serviço público, desempenham atividades com fins lucrativos para o estado, sendo conhecidas como empresas estatais.

Carvalho Filho (2016) ensina que, além dos princípios gerais que norteiam toda a administração pública, a administração indireta deve observar determinados princípios específicos, quais sejam: princípio da reserva legal: significa que tais entidades só podem ser criadas por lei; princípio da especialidade: em sua lei de criação deve estar expressamente prevista a atividade que será transferida para a entidade, sendo proibida a transferência genérica de atividades; princípio do controle: as entidades da administração indireta encontram-se submetidas ao controle da administração direta.

2.5 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conforme preceitua a Constituição Federal (CF) de 1988, no Artigo 37, Capítulo VII: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” [...] (BRASIL, 1988)

Alexandrino e Paulo (2016) destacam que o Artigo supramencionado está inserido no Capítulo VII da CF, que trata especificamente da “Administração Pública”, tornando claro que tais princípios são de observância obrigatória para todos os

Poderes e entes da Federação quando estiverem no desempenho de funções administrativas.

O princípio da eficiência não estava expressamente previsto na redação original do Artigo 37 da CF, sendo incluído posteriormente pela EC 19/1998, como consequência da reforma do aparelho do estado ocorrida a partir da adoção do modelo gerencial, em oposição à administração burocrática, que tem ênfase no princípio da legalidade (ALEXANDRINO E PAULO, 2016).

2.5.1 Legalidade

Segundo Paludo (2013), o princípio da legalidade significa que o administrador público só tem permissão de fazer o que a lei autoriza, devendo atuar nos limites dessa autorização. Qualquer ato praticado sem a observância da lei deve ser declarado inválido e seu autor deve ser responsabilizado pelos danos causados.

Para Alexandrino e Paulo (2016, p. 215):

A vontade do povo (também dita “vontade geral”) não é a vontade subjetiva do administrador público – e esta, por óbvio, não pode determinar os rumos da gestão dos bens e interesses públicos. O povo, único com poder de dispor da coisa pública, tem a sua vontade manifestada mediante a edição das leis, competência constitucionalmente conferida a seus legítimos representantes democraticamente eleitos.

Sendo assim, o princípio da legalidade determina que o administrador público não possui total liberdade em sua atuação, pois está vinculado ao que dispõe a lei, que, por sua vez, representa a vontade do povo. Portanto, pode-se considerar que os administradores públicos estão diretamente subordinados ao que determinam as pessoas.

2.5.2 Impessoalidade

Conforme ensina Carvalho (2017), o princípio da impessoalidade transmite a ideia de que a atuação do agente público não pode ter o objetivo de beneficiar ou de prejudicar pessoas determinadas, ou seja, não pode haver discriminação de nenhuma

forma, visto que o verdadeiro objetivo da atuação do estado é a busca do interesse coletivo.

Seguindo uma concepção diferente, mas não exclusiva, Di Pietro (2014, p. 68) ensina que o princípio em análise pode ser observado no §1 do Art. 37 da CF/88, nos seguintes termos:

A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

Sendo assim, é possível interpretar esse princípio de duas formas, a primeira refere-se ao tratamento da administração pública com as pessoas em geral, tal tratamento deve ser isonômico, baseado na igualdade e na não discriminação. A outra forma está relacionada à proibição de promoção pessoal de agentes públicos em qualquer tipo de publicidade estatal, visto que o agente atua em nome do Estado e não em seu próprio nome.

2.5.3 Moralidade

Acerca do princípio da moralidade, Chiavenato (2008, p. 458) ensina que se refere aos atos praticados com legitimidade, e não somente com a legalidade, pois existem atos que mesmo praticados com a observância da lei, podem ser imorais, quando não buscarem o interesse público. “A moralidade é percebida no comportamento do bom administrador. Diante de alternativas possíveis, escolhe aquela que resultará em maior ganho para a coletividade”.

Do mesmo modo, Alexandrino e Paulo (2016) defendem que o princípio da moralidade torna mais efetivo o princípio da legalidade. Segundo os autores, para atuar em conformidade com a moral administrativa, não basta que o agente cumpra a lei em sua literalidade, pois além da legalidade, exige-se a conduta ética.

2.5.4 Publicidade

O princípio da publicidade, segundo Carvalho (2017), visa proibir a edição de atos secretos pela administração pública, pois a sua atuação deve ser plena e transparentes. Levando em consideração que o cidadão é o maior interessado pela atuação do Estado, espera-se que este sempre tenha acesso e tome conhecimento do que acontece com seus direitos.

De forma similar, Paludo (2013) ensina que o princípio da publicidade é aquele que busca manter a transparência no comportamento dos agentes públicos. Para que os atos praticados sejam eficazes e morais, devem ser oficialmente publicados, com exceção dos casos de sigilo previstos na CF/88.

2.5.4 Eficiência

Di Pietro (2014) explica que o princípio da eficiência possui dois aspectos, o primeiro refere-se ao modo de atuação dos agentes públicos e o segundo está relacionado ao modo de organização da Administração Pública. Em ambos os aspectos o objetivo é alcançar os melhores resultados possíveis na prestação do serviço público.

O princípio da eficiência é aquele que melhor representa a reforma do aparelho do Estado e a implantação da Administração Pública Gerencial. Alexandrino e Paulo (2016) exemplificam desdobramentos desse princípio que foram adicionados no Artigo 41 da CF/88, por meio da EC nº 19 de 1998, como a exigência de avaliação de desempenho para que o servidor público adquira a estabilidade, assim como a possibilidade da perda do cargo do servidor já estável pela avaliação periódica de desempenho.

Nesse sentido, os cinco princípios mencionados devem ser observados por administradores públicos e servidores em geral, devendo-se destacar que, além de agir de acordo com os ditames da lei, de forma pública, moral e impessoal, o gestor público deve se pautar pela eficiência no seu modo de atuação, bem como na gestão dos recursos organizacionais, considerando a sua escassez e a necessidade de se alcançar os melhores resultados possíveis com os recursos disponíveis.

2.6 RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Conforme já mencionado, os recursos humanos, financeiros e materiais, juntamente com o desempenho de funções administrativas, representam o meio pelo qual o administrador alcança os objetivos organizacionais (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI JR, 1998). Além disso, foi mencionado que a autonomia dos administradores públicos na gestão destes recursos representa uma das estratégias da Administração Pública Gerencial (CHIAVENATO, 2008).

Sendo assim, o estudo de cada um destes recursos se faz necessário devido à sua importância para a eficiência de qualquer organização, seja pública ou privada, e devido ao fato de representar a temática deste trabalho, que aborda as práticas administrativas aplicadas na gestão dos recursos citados.

2.6.1 Recursos Humanos

Para Fidelis e Banov (2007), a Administração de Recursos Humanos (ARH) refere-se às políticas e práticas empresariais que são utilizadas para administrar as pessoas em seu ambiente de trabalho. A ARH está relacionada à visão tradicional de Recursos Humanos (RH), que aborda a relação de trabalho de forma rígida e inflexível, na qual os empregados não possuem autonomia e encontram-se diretamente subordinados à supervisores em uma rigorosa cadeia hierárquica.

Por esse motivo, os autores ensinam que o termo correto a ser adotado é “Gestão de Pessoas”, pois representa a abordagem moderna de RH, na qual os colaboradores são parceiros das organizações e fundamentais para o sucesso das mesmas. “A ideia básica da Gestão de Pessoas é que a relação entre empresa/empregados repercute nos resultados obtidos pela empresa, portanto a relevância agora é o fator humano” (FIDELIS E BANOV, 2007, p. 24).

Nesse mesmo sentido, Chiavenato (2008) afirma que na Era da Informação, a força das pessoas não está mais em seus músculos, e sim em sua cabeça, em sua capacidade intelectual, ou seja, as pessoas deixaram de ser simples mão de obra para ser o fator diferencial que impulsiona as empresas rumo aos seus objetivos. Para o autor (2008, p. 128):

Existe hoje uma forte e urgente necessidade de talentos e competências humanas. Assim, no mundo moderno, a administração pública precisa se equipar com talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução. Saber alcançar a excelência na prestação dos serviços públicos não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente de gerir competências e alcançar resultados significativos por meio delas.

Dessa forma, tal como ocorre em empresas privadas, no setor público também existe a necessidade de enfrentar as mudanças e evoluções externas. Nesse cenário, é imprescindível contar com pessoas capazes de auxiliar a organização a sobreviver. Porém, além do fator de sobrevivência, os gestores públicos devem administrar as competências e talentos das pessoas para estarem aptas a alcançar resultados positivos para a organização e prestar serviços públicos excelentes para a sociedade.

Da citação acima, é possível identificar os processos básicos da Gestão de Pessoas, quais sejam: agregar (conquistar, reter), aplicar, recompensar (motivar) e desenvolver pessoas. Além desses, pode-se citar os processos de manter e monitorar pessoas. Com isso, tem-se todo o ciclo de atividades de Gestão de Pessoas, desde o ingresso de novos colaboradores, até as práticas voltadas à sua motivação e manutenção dentro da organização (CHIAVENATO, 2014).

2.6.1.1 Liderança

Segundo Vergara (2013), líder é aquela pessoa que, independentemente de sua posição dentro da estrutura organizacional, é capaz de influenciar o comportamento de pessoas e grupos rumo a um propósito, sendo certo que os objetivos, a missão e a visão de uma organização dificilmente seriam alcançados sem a presença de um líder para impulsionar o desempenho dos colaboradores nessa direção.

“Liderança é uma influência interpessoal e um “fenômeno social”, uma capacidade de influenciar as pessoas por meio de ideias, exemplos e ações e fazer com que atinjam metas propostas ou passem a acreditar em crenças ou conceitos” (KNAPIK, 2008, p. 62-63).

Vergara (2013) diferencia o líder do chefe, ensinando que a influência exercida pelo líder surge a partir de estímulos e incentivos que atingem diretamente a motivação das pessoas, ao contrário do que ocorre com o chefe, que consegue influenciar o comportamento dos colaboradores utilizando meios coercitivos, ou seja, a partir de ameaças e de repressões.

Ao longo dos séculos, diversas teorias tentaram explicar a figura do líder e qual o estilo de liderança ideal. McShane e Von Glinow (2014) ensinam que tradicionalmente predominava a visão de que o líder deveria apresentar um conjunto de características pessoais, como de personalidade, autoconceito, integridade, inteligência cognitiva, prática e emocional, entre outros traços. Levando em conta que nem qualquer pessoa possui tais competências, o indivíduo que as possuía poderia ser considerado um líder eficaz.

As teorias modernas são mais flexíveis e não se restringem a traços pessoais para identificar um líder, como a Teoria Comportamental e Teoria Contingencial. A primeira divide o estilo de liderança em dois grupos, um orientado para tarefas e outro orientado para pessoas, para cada grupo o líder apresenta um conjunto de comportamento e lida com os colaboradores de forma distinta. Já a Teoria Contingencial defende que o estilo de liderança é situacional, ou seja, para cada situação o líder deve adaptar seu modo de liderar para obter o melhor aproveitamento dos colaboradores. McShane e Von Glinow (2014, p. 330), no entanto, destacam a relevância da Teoria Transformacional:

A liderança transformacional é, de longe, a perspectiva de liderança mais popular da atualidade. Ao contrário das perspectivas da contingência e comportamental, que examinam como os líderes melhoram o desempenho e o bem-estar dos funcionários, a liderança transformacional considera os líderes eficazes como agentes da mudança na unidade de trabalho ou na organização, que criam, comunicam e modelam uma visão compartilhada da equipe ou organização e inspiram os seguidores a lutarem por esta visão.

Sendo assim, nessa perspectiva de liderança, o líder não se limita a influenciar o comportamento dos colaboradores buscando um melhor desempenho de suas funções. O que se busca é mover toda a organização rumo a uma nova direção estratégica, e a importância do líder está em propagar essa visão entre os funcionários para que o objetivo planejado seja compartilhado e alcançado por todos.

2.6.1.2 Motivação

Vergara (2013) define a motivação como uma força interna de uma pessoa que a direciona para determinado objetivo. Por ser um fator totalmente intrínseco, a motivação não é obtida no ambiente externo, o que se tem externamente são estímulos e incentivos que influenciam no processo motivacional, porém, a motivação em si é desenvolvida pela própria pessoa, a partir de suas necessidades.

“Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora” (VERGARA, 2013, p. 42).

Fidelis e Banov (2007) associam a motivação com a satisfação ou insatisfação no trabalho, e utilizam a teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, para apoiar esse entendimento. Segundo essa teoria, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais representam os conjuntos de condições que, quando presentes, evitam a insatisfação do funcionário (higiênicos) e geram satisfação com poder de influência sobre a sua motivação (motivacionais).

Em síntese, os autores ensinam que (2007, p. 43-44):

Higiênicos são fatores externos que estão sob controle da empresa e do ambiente de trabalho. A presença desses fatores não traz satisfação, mas a sua ausência gera insatisfação. Os fatores motivacionais, quando estão ausentes, são neutros, e não geram insatisfação, mas quando presentes, garantem a satisfação. São os fatores do próprio trabalho que funcionam como motivacionais.

Em análise, os fatores higiênicos, por serem o mínimo que a organização deve proporcionar, não motivam o funcionário, porém, se não existirem, geram a insatisfação, como exemplo o salário, que por si só não gera a motivação, mas se o funcionário considerar insuficiente e injusto, torna-se insatisfeito com seu trabalho.

Por outro lado, os fatores motivacionais são intrínsecos do indivíduo e estão relacionados a como ele enxerga o seu trabalho. Refere-se ao crescimento pessoal e profissional, reconhecimento por seus colegas, enriquecimento do cargo e criação de

desafios em suas tarefas. Mesmo sendo um fator interno, a organização pode estimular o funcionário, como por meio de um plano de carreira.

2.6.2 Recursos Financeiros

Para Assaf Neto e Lima (2014), a administração financeira é o estudo teórico e a atividade prática que tem o objetivo de tornar mais eficientes os processos de captação e alocação de recursos de capital. Tais processos representam as atividades centrais do setor de administração financeira, ou seja, é de responsabilidade deste setor, e do administrador financeiro, tomar decisões acerca dos recursos financeiros investidos na empresa e pela empresa.

Em consonância, Gitman (2004, p. 11) também destaca as atividades de captação e alocação de recursos, sendo, para o autor, decisões acerca dos investimentos e financiamentos da organização. “Além do seu envolvimento permanente com atividades de análise e planejamento financeiro, o administrador financeiro preocupa-se com a tomada de decisões de investimento e financiamento”.

Deve-se considerar que, segundo Assaf Neto e Lima (2014), no atual contexto empresarial, no qual a globalização possibilitou a abertura de mercado e acirrou significativamente a concorrência, o administrador financeiro não pode restringir sua atenção a processos teóricos e inflexíveis (2014, p. 8):

Diante da crescente complexidade que o mercado e os negócios vêm apresentando, o administrador financeiro hoje não pode ater-se exclusivamente aos modelos mais teóricos e restritivos de solução de problemas. É cada vez mais relevante que desenvolva uma visão crítica mais acurada e global da empresa. Suas atividades tornaram-se mais importantes, assumindo maiores níveis de responsabilidade, prevendo-se grandes desafios para o futuro.

Desse modo, o administrador financeiro deve adotar um novo posicionamento diante das situações que envolvam os recursos financeiros da empresa. Seu modo de atuação evoluiu de uma simples função de gerenciamento de recursos financeiros, para um agente com um perfil questionador quanto ao funcionamento do mercado.

2.6.2.1 Decisões de Investimentos

Hoji (2012) ensina que os investimentos são operações que necessitam de gastos iniciais para posteriormente gerar resultados econômicos para a empresa. Os investimentos podem ser classificados como temporários ou permanentes: os investimentos temporários, via de regra, são aplicações no mercado financeiro com o objetivo de resgate de rendimentos dentro de determinado prazo. Por outro lado, os investimentos permanentes são aplicações em ativos permanentes com a finalidade de manutenção das operações da empresa, como a aquisição de máquinas e equipamentos.

Gitman (2004, p. 304) trata esses investimentos como gastos de capital e gastos operacionais: “Um gasto de capital é um desembolso de fundos com o qual a empresa espera obter benefícios em um período superior a um ano. Um gasto operacional é um desembolso que deve gerar benefícios em um prazo inferior a um ano”.

Continuando com o exemplo de máquinas e equipamentos (e ativos imobilizados de modo geral), o autor ensina que são classificados como gastos de capital. Levando em consideração a vida útil e a necessidade das empresas na aquisição destes ativos para a manutenção de suas operações, o benefício financeiro com estes investimentos perduram por diversos anos (GITMAN, 2004).

Hoji (2012) afirma que para tomar decisões sobre investimentos, o estudo da viabilidade econômica precisa se basear em informações confiáveis e passíveis de análise cuidadosa, tendo em vista o risco assumido com o investimento e a incerteza quanto ao real retorno do capital. Ademais, o autor ensina que além do comprometimento do recurso financeiro, existe a utilização de recursos materiais, humanos e intelectuais.

2.6.2.2 Decisões de Financiamentos

Para que os investimentos da empresa sejam possíveis, é necessário que existam recursos disponíveis para tanto. O financiamento, então, refere-se à captação de recursos financeiros, que podem ser de terceiros ou próprios da empresa, para que sejam investimento nas operações da empresa e gerem lucros.

Nesse sentido, Assaf Neto e Lima afirmam que (2014, p. 10):

As decisões de financiamento, por outro lado, preocupam-se principalmente com a escolha das melhores fontes de financiamento e a melhor proporção a ser mantida entre capital de terceiros (dívidas) e capital próprio. O objetivo central dessa decisão envolve a determinação da melhor estrutura de financiamento da empresa, de maneira a preservar sua capacidade de pagamento (viabilidade financeira) e dispor de fundos com custos reduzidos em relação ao retorno que se espera apurar de suas aplicações (viabilidade econômica).

Sendo assim, essas decisões objetivam, além da seleção e quantificação das fontes de financiamento, determinar uma estrutura de financiamento que não prejudique o fluxo de caixa da empresa, permitindo-a honrar com suas obrigações, ao mesmo tempo em que garante a própria lucratividade da empresa, a partir da relação entre o retorno do investimento e o custo dos recursos aplicados (ASSAF NETO E LIMA, 2014).

2.6.3 Recursos Materiais

Segundo Francischini e Gurgel (2002), a administração dos recursos materiais abrange as atividades de planejamento, execução e controle do fluxo de materiais de uma organização, tais atividades devem ser realizadas de forma contínua e integrada pelos diversos setores, com o objetivo de criar um fluxo de materiais eficiente, buscando a economicidade, sem deixar de lado os padrões de qualidade.

Gonçalves (2004) ensina que a administração de materiais, em seu formato tradicional, representa uma função que tem o objetivo de suprir a empresa com matérias-primas sem comprometer a eficiência dos setores financeiros e operacionais. Para o autor, a administração de materiais compreende o estudo de três importantes atividades de uma empresa: gestão de compras, gestão de estoque e gestão de centros de distribuição.

2.6.3.1 Gestão de Compras

Segundo Dias (2010), a função compras tem a finalidade de suprir, planejar e satisfazer a necessidade de materiais no momento certo e quantidade correta. Os

objetivos básicos dessa área são: manter a produção da empresa a partir de um fluxo contínuo de suprimentos; empregar o mínimo de investimento sobre esse fluxo, de modo a não comprometer a operacionalidade da empresa; adquirir componentes aos menores preços, sem perder a quantidade e qualidade e, por fim, procurar sempre as melhores condições para a empresa durante suas negociações, prezando pela justiça e honestidade.

Gonçalves (2004, p. 3) aborda a gestão de compras a partir de um objetivo central, qual seja:

Seu objetivo principal é assegurar o suprimento dos bens e serviços necessários, tanto para a produção quanto para as demais atividades da empresa. Essa gestão começa pela busca de fornecedores que tenham condições de oferecer bens e serviços de boa qualidade, dentro dos requisitos estabelecidos pela empresa, atendendo aos prazos fixados e entregando os bens e serviços dentro das especificações, com boas condições de fornecimento.

Dessa forma, para ambos os autores citados, a função compras apresenta o objetivo em comum de permitir o funcionamento operacional de uma organização a partir do suprimento de materiais. Como atividade de apoio ao suprimento, existe a necessidade de encontrar o melhor fornecedor, que, a preço razoável, entregue materiais no momento certo e qualidade desejada.

Nesse mesmo sentido, Ballou (2014) cita algumas atividades consideradas fundamentais no processo de compras, o que inclui o conhecimento das reais necessidades de compras, a seleção das fontes de suprimento, a obtenção de informações de preços, o pedido e o acompanhamento do pedido, a análise da nota fiscal ao receber o pedido, a manutenção de registros e arquivos e a manutenção de relacionamento com fornecedores.

2.6.3.2 Gestão de Estoque

Gonçalves (2004, p. 3) ensina que o estoque é fundamental para o funcionamento da empresa. “Seu objetivo principal é dar garantia do suprimento dos materiais necessários ao bom funcionamento da empresa, evitando faltas,

paralisações eventuais na produção e satisfazendo às necessidades dos clientes e usuários”.

O autor afirma que existe um conflito de interesses entre os diversos setores da empresa em relação à quantidade ideal de estoque. Para o setor de produção, é fundamental a existência constante de estoque (insumos e matérias-primas), para não prejudicar o processo produtivo. Para o setor financeiro, estoque representa ativo imobilizado, sendo inviável para a lucratividade da empresa. Para o setor de armazenagem, estoque gera custos com a sua manutenção e movimentação. Para o setor de vendas, quanto mais estoque (produto acabado), melhor, pois permite que a empresa atenda as requisições de compras feitas pelos clientes.

Por conta desses conflitos, Dias (2010) sugere que a administração de estoque seja um departamento independente dentro da empresa, funcionando como um intermediador dos interesses e objetivos dos diversos setores organizacionais, sempre com o objetivo de não prejudicar o processo produtivo da empresa e permitir sua lucratividade.

Para Francischini e Gurgel (2002), o estoque de uma empresa precisa ser objeto de controle, para que os gestores possam ter conhecimento da sua real efetividade, fazendo uso das informações disponíveis para definir objetivos a serem alcançados.

2.6.3.3 Gestão de Centros de Distribuição

Segundo Gonçalves (2004), a administração dos centros de distribuição, juntamente com a administração de depósitos e almoxarifados, abrange a gestão de entrada, movimentação interna e saída de materiais.

Seu objetivo é receber os materiais adquiridos pela área de gestão de compras e planejados pela área de gestão de estoque, efetuar sua guarda e atender às solicitações dos usuários desses materiais nos mais diversos setores da empresa, suprimindo-os nas quantidades requeridas e no momento certo (GONÇALVES, 2004, p. 3).

Trata-se de uma visão mais genérica, pois leva em consideração um conjunto de atividades praticadas durante todo o fluxo de materiais dentro da empresa,

iniciando no momento do recebimento, continuando na identificação, transporte, armazenamento e controle do material, e encerrando no fornecimento interno para os setores interessados (GONÇALVES, 2004).

Dias (2010) adota uma visão mais restrita e ensina que gestão de centros de distribuição refere-se à entrega do produto ao cliente. Pela sua importância, tal atividade deve receber atenção especial, levando em consideração o alto custo envolvido. Para reduzir esses custos, a empresa deve aplicar métodos e procedimentos mais eficientes, utilizar inovações tecnológicas, revisar os canais de distribuição, entre outras medidas.

Assim, independentemente da visão adotada, a gestão do centro de distribuição é uma atividade fundamental para a eficiência na gestão dos recursos materiais de uma organização, devendo ser desenvolvida de forma integrada às outras atividades. Nesse ponto, a busca pela redução de custos deve ser priorizada, assim como a eficácia nos processos.

2.7 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E A REFORMA DO APARELHO DO ESTADO

Para Alexandrino e Paulo (2016), a administração pública gerencial se baseia, ainda que indiretamente, na corrente de pensamento político-econômico do neoliberalismo, que defende a “doutrina do Estado mínimo”, determinando que o Estado deve atuar somente nas áreas em que sua presença seja realmente necessária, deixando para o setor privado a titularidade de atividades que este possa executá-las com mais eficiência, como na produção de riquezas.

Bresser-Pereira e Spink (2006, p. 581) afirmam que a associação do modelo gerencial com as ideias neoliberais se dá por conta da metodologia normalmente utilizada em sua implantação, visto que nos diversos países em que o modelo gerencial foi adotado, as técnicas gerenciais são acompanhadas por um ajuste na estrutura do Estado, buscando reduzir os gastos públicos. “O neoliberalismo surgiu de uma reação contra a crise fiscal do Estado e por isso passou a ser identificado com cortes nos gastos e com o projeto de reduzir o “tamanho” do Estado”.

Buscando identificar as áreas de atuação do Estado, o PDRAE (1995) distingue quatro setores que integram a sua estrutura. O primeiro setor intitula-se Núcleo Estratégico, que corresponde aos três poderes do Estado (Executivo, Legislativo e Judiciário). São os setores nos quais as leis são formuladas e as decisões estratégicas são tomadas. No âmbito do Poder Executivo, corresponde ao Presidente da República e aos ministros de Estado.

Ainda segundo o PDRAE (1995), o segundo setor refere-se às Atividades Exclusivas, representando os serviços que somente o Estado pode prestar, haja vista que envolve o seu poder extroverso, ou seja, poder de regulação, fiscalização e fomento. Como exemplo, cita-se a cobrança e fiscalização dos impostos, a polícia, a previdência social básica, entre outros.

Por outro lado, o terceiro setor representa os Serviços Não Exclusivos, que, para Bresser-Pereira e Spink (2006, p. 633), “são todos aqueles que o Estado provê, mas que, como não envolvem o exercício do poder extroverso do Estado, podem ser também oferecidos pelo setor privado e pelo setor público não estatal”.

Alexandrino e Paulo (2016) ensinam que em decorrência da prestação desses serviços não exclusivos surgiu as chamadas Empresas Paraestatais, que são pessoas jurídicas privadas que recebem autorização e fomento (incentivos) do Estado para atuar conjuntamente com este na prestação de determinados serviços públicos, como nos serviços de educação e saúde.

Por fim, o quarto setor de atuação do Estado corresponde à Produção de Bens e Serviços para o Mercado, onde atuam as Empresas Estatais. Segundo o PDRAE (1995), corresponde a determinadas atividades com fins lucrativos que ainda permanece na titularidade do Estado. Por conta de sua relevância, tais atividades podem ser executadas por empresas privadas somente por meio de privatizações, o que requer uma “regulamentação rígida” por parte do Estado.

Conforme prevê o PDRAE (1995), cada setor deve possuir objetivos e estratégias específicas, e, de modo geral, a reforma do aparelho do Estado buscar permitir que o núcleo estratégico tome decisões corretas e efetivas, e que os seus serviços, sejam exclusivos ou não, funcionem de forma eficiente.

Sendo assim, a reforma do aparelho do Estado busca o aprimoramento dos diferentes setores que o constituem, pois, a partir disso, é possível estabelecer uma

Administração Pública eficiente, na qual o setor público e setor privado, por meio do terceiro setor, colaboram para que os serviços prestados para os cidadãos apresentem maiores níveis de qualidade.

3 METODOLOGIA

Inicialmente, cabe explicar o que se entende como pesquisa. Demo (1987, p. 22) ensina que este termo pode ser compreendido como a “atividade científica pela qual descobrimos a realidade”. Isto porque para desvendar a realidade, não basta uma mera análise superficial, haja vista o risco de recair em erros com esta simples análise. A partir disso, a pesquisa surge como procedimentos de investigação que se propõem a realizar uma análise aprofundada sobre fenômenos e temas teóricos.

Quanto ao tipo de pesquisa, este trabalho enquadra-se como uma pesquisa bibliográfica. Ruiz (2011, p. 58) trata a pesquisa bibliográfica a partir do conceito de bibliografia, abordada como a junção de obras relacionadas a um assunto específico, escritas por diversos autores, com diversas opiniões e linhas de pensamentos sobre o assunto. Sendo assim, “a pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica”.

Para Michel (2005), neste tipo de pesquisa tem-se o uso de referências teóricas publicadas em documentos com o objetivo de explicar um problema. A autora explica que a pesquisa exploratória não se propõe a resolver o problema em questão, mas apenas obter informações e conhecimento prévio sobre o tema para melhor entendê-lo.

Em relação aos objetivos da pesquisa, trata-se de um estudo exploratório e descritivo. Para entender a diferença entre estes tipos de estudos, Gil (2007), citado por Almeida (2014), ensina que a pesquisa exploratória é aquela que atua sobre uma área na qual existe pouco conhecimento desenvolvido. Nesse sentido, objetiva-se desenvolver um maior conhecimento sobre o tema para que posteriormente seja aplicada a pesquisa descritiva.

O estudo descritivo, por sua vez, “tem a finalidade de descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, apresentando com a máxima exatidão possível os fatos e fenômenos” (ALMEIDA, 2014, P. 26 *APUD* GIL, 2007).

A abordagem adotada nesta pesquisa classifica-se como de cunho qualitativo, visto que nesse tipo de abordagem, conforme ensina Michel (2005), busca-se

comprovar a verdade a partir de uma experimentação empírica.

Segundo a autora:

Na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma da experimentação empírica, a partir da análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das ideias, pois os fatos em Ciências Sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade (MICHEL, 2005, p. 33).

Sendo assim, numa pesquisa qualitativa tem-se o objetivo de adquirir informações subjetivas de determinado assunto, não expressos em dados numéricos ou estatísticos. Para a obtenção de tais informações, é possível a utilização de técnicas, como uma simples observação ou a aplicação de uma entrevista.

Buscando obter informações concretas acerca do tema em questão, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de dois órgãos públicos. Ruiz (2011) ensina que a entrevista consiste em um diálogo feito com uma pessoa selecionada de forma criteriosa, para que se obtenha dados úteis a serem utilizados em uma pesquisa em andamento.

A escolha de utilização da entrevista semiestruturada ocorreu porque, conforme explica Almeida (2014), esta confere uma maior flexibilidade entre entrevistador e entrevistado, permitindo a inserção de questionamentos não previstos inicialmente no roteiro e conferindo maior liberdade para as respostas do entrevistado. Dessa forma, os participantes do diálogo não se restringem a um roteiro de entrevista.

Na primeira entrevista, realizada em quatro de outubro de dois mil e dezenove, com o gestor da Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor de Itaituba/PA (PROCON), senhor Gleidson de Souza Nascimento, foram feitos dezessete questionamentos, entre perguntas para identificação de perfil e perguntas específicas para a finalidade deste trabalho.

Nesta ocasião, a entrevista semiestruturada foi aplicada com base em um roteiro inicial, contendo perguntas fundamentais para a pesquisa, e, à medida que a entrevista se desenvolveu, novas perguntas foram feitas como meio de complementação dos questionamentos pré-definidos.

A segunda entrevista, aplicada no dia trinta de outubro de dois mil e dezenove, foi realizada com o gestor da agência da Receita Federal de Itaituba, senhor Cleideomar de Lima Mercês, ocasião na qual dezoito perguntas foram feitas. No mesmo sentido, um roteiro simples norteou a aplicação da entrevista semiestruturada, não impossibilitando o questionamento de outras perguntas não previstas no roteiro.

Ambas as entrevistas foram gravadas, conforme autorização expressa por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento em que consta os objetivos da pesquisa, sua justificativa e o convite formal para a participação dos respectivos convidados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para o presente trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de dois órgãos públicos, um atuante em um órgão de nível municipal (PROCON) e outro em um órgão de nível federal (Receita Federal), o que permite realizar uma análise comparativa quanto ao modo de atuação dos administradores públicos, buscando identificar a aplicação prática do modelo gerencial nos órgãos supracitados.

Na Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON), a entrevista foi realizada com o gestor, senhor Gleidson de Souza Nascimento, que possui trinta e dois anos, tem formação em Administração e trabalha no órgão municipal há três anos e seis meses.

Com o fim de entender o tipo de serviço que a instituição presta, o gestor explicou que se trata de um órgão de defesa do consumidor, buscando assegurar que o Código de Defesa do Consumidor seja respeitado nas relações de consumo entre fornecedores de produtos ou serviços e consumidores, sempre levando em consideração que o consumidor é a parte mais fraca da relação, e, por esse motivo, necessita de uma maior proteção. Além disso, o órgão tem os objetivos de fiscalizar estabelecimentos para verificar se estes estão atuando de acordo com a legislação, bem como orientar as partes da relação de consumo quanto aos seus direitos.

Na agência da Receita Federal, a pesquisa foi aplicada com o gestor, senhor Cleideomar de Lima Mercês, que possui setenta anos e tem formação em Administração, trabalhando na instituição desde 1982. O gestor explica que a Receita Federal é um órgão voltado para os serviços de cobrança de impostos, bem como atendimento e orientação ao público.

Neste ponto inicial de análise, é importante destacar a estratégia da Administração Pública Gerencial apresentada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que foi o documento que definiu as diretrizes e os objetivos da transição da Administração Burocrática para a Administração Gerencial.

Dessa forma, conforme este documento, com o fim de alcançar os objetivos proposto com a reforma, a estratégia passa a ser norteadada pelos seguintes elementos: (I) a definição clara dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua

unidade, (II) o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados, e (III) a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que forem colocados à sua disposição

Tomando tal estratégia como base e buscando identificar a aplicação prática dos elementos I e II, foi perguntado aos gestores se nos seus respectivos órgãos existem metas a serem atingidas, e quando ocorre o controle quanto ao alcance ou não dessas metas. O gestor do órgão municipal respondeu que no PROCON existem metas de realização de atividades externas, que seriam atividades de fiscalização, atividades de educação, dentre outras, e o acompanhamento ocorre de forma trimestral, quadrimestral, ou do ano por completo, a depender da forma que foi previamente planejado.

Para este mesmo questionamento, o gestor da agência da Receita Federal respondeu que existem metas em relação ao atendimento ao público. Além disso, o gestor afirma que *“temos uma meta quanto ao que temos que atingir no nível de arrecadação, que é um limite já estabelecido pela própria superintendência”*.

Nesse sentido, tais metas são estabelecidas pela superintendência da Receita Federal e, da mesma forma, o acompanhamento é feito por esse órgão. No entanto, o gestor não abordou em sua resposta acerca do momento em que este controle ocorre por parte do órgão de hierarquia superior.

Segundo Serra (2008, p. 37), na era do gerencialismo público, essa sistemática representa a Gestão para Resultados, em que existem metas e objetivos pré-estabelecidos para os quais o gestor deve orientar a sua atuação. Ainda, segundo o autor:

A gestão para resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo, assegurando máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua de suas instituições.

Desse modo, entende-se que ao se definir objetivos a serem alcançados pelos órgãos públicos, estes passam a atuar direcionados a uma finalidade, o que auxilia para que os resultados sejam alcançados com maior facilidade e, conseqüentemente, haja um melhor desempenho das atividades e melhoria contínua do serviço público.

Em relação à verificação do alcance ou não destes objetivos, Paludo (2013) ensina que, com a Administração Gerencial, este controle deve ocorrer somente ao final do processo – *a posteriori*, com o foco no resultado em si, e não mais sobre cada etapa do processo, sendo esta, uma característica da Administração Burocrática.

Desta forma, tem-se uma redução de aspectos burocráticos que comprometem o bom funcionamento das atividades do órgão, por conta do controle excessivo. Nessa nova perspectiva, os gestores públicos possuem maior liberdade para atuar, o que não significa que estes não devam trazer resultados, e sim que a demonstração quanto ao alcance destes resultados se dá ao final de um período pré-definido.

Em seguida foi perguntado como ocorre a disponibilização dos recursos humanos, financeiros e materiais para o órgão, levando em consideração que ambos os órgãos estão hierarquicamente subordinados a outros órgãos superiores.

Quanto aos recursos humanos, nos dois órgãos o preenchimento dos cargos se dá por meio de concurso público. Após o processo seletivo, os servidores são cedidos, no caso do PROCON, pela Prefeitura Municipal de Itaituba e, no caso da agência da Receita Federal, pela Delegacia da Receita Federal, que está localizada em Santarém/PA. Além disso, existem vagas que são destinadas a terceirizados e estagiários.

Em relação aos recursos materiais, os órgãos seguem procedimentos distintos: no PROCON, o processo depende do tipo de material a ser adquirido. Caso se trate de materiais permanentes (máquinas, equipamentos, mobiliários, veículos), a aquisição ocorre por meio de licitações realizadas pelo próprio órgão, após o aval do Conselho Municipal de Defesa do Consumidor. Tratando-se de materiais auxiliares (materiais de escritório e de limpeza), o abastecimento se dá diretamente pela Prefeitura Municipal. Já na Agência da Receita Federal, a disponibilização ocorre pela Delegacia da Receita Federal, independentemente do tipo de material em questão.

Por fim, a disponibilização de recursos financeiros apresenta maior rigidez, por diversos fatores, dentre os quais, cita-se o controle de gastos pelo poder público. Nas palavras do gestor do PROCON, “*Por se tratar de um serviço público, tem um departamento próprio dentro da Prefeitura Municipal de Itaituba que trata todas essas atividades*”.

Nesse mesmo sentido, o gestor da Agência da Receita Federal explica que os recursos financeiros são repassados pelo Ministério da Economia para as superintendências, e estas distribuem para as delegacias, que por sua vez repassam certa quantia para as agências. No entanto, o gestor afirma que *“como esse ano está um pouco difícil, não está vindo recursos financeiros, pois foi ‘suspendido’ pelo próprio Presidente”*.

A partir disso, buscando identificar a aplicação prática do último elemento (elemento III) da estratégia apresentada pelo PDRAE, fez-se o seguinte questionamento: os gestores públicos entrevistados possuem autonomia na administração dos recursos humanos, financeiros e materiais?

Quanto aos recursos humanos e materiais, o gestor do órgão municipal afirma que *“em relação à operacionalização do negócio em si, onde engloba o gerenciamento de equipe e como se dará a atividade no órgão, nós temos sim a autonomia”*.

Nesse mesmo sentido, o gestor do órgão federal afirma que ele, *“como chefe do órgão”*, pode decidir como se dará a organização e a distribuição dos trabalhos entre os diversos colaboradores.

No que se refere aos recursos financeiros, o gestor do PROCON afirma que para ocorrer qualquer aplicação destes recursos, sempre é necessária uma autorização do órgão superior. Já o gestor da agência da Receita Federal é categórico ao afirmar que *“os recursos financeiros não vêm para nós”*.

Meggison, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 13) explicam que a Administração pode ser entendida como o trabalho conjunto entre os recursos humanos, financeiros e materiais e as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Os autores acrescentam ainda que:

Deve-se notar que a finalidade da administração é alcançar o objetivo, ou objetivos, da organização. Ao fazê-lo, desempenham as funções do administrador e manipulam recursos humanos (pessoas), recursos financeiros (dinheiro) e recursos materiais (edifícios, equipamentos, suprimentos).

A partir das respostas dos administradores públicos, percebe-se que estes possuem autonomia na gestão dos recursos humanos e materiais, no entanto, não possuem a mesma autonomia na gestão dos recursos financeiros, o que pode

comprometer o alcance dos objetivos do órgão, tendo em vista que os recursos financeiros são igualmente fundamentais para o funcionamento e aprimoramento das atividades da instituição.

Buscando identificar a opinião dos gestores quanto ao modelo de gestão que predomina em seus respectivos órgãos, foi questionado se características do modelo burocrático são perceptíveis no dia a dia do órgão.

O gestor do órgão do PROCON afirmou que *“todo serviço público é automaticamente burocrático, porque tudo precisa de documento, e aqui no órgão de defesa do consumidor não é diferente [...] necessariamente precisamos seguir um rito burocrático e esse rito atrapalha a resolução de um caso, mas ele também dá a garantia do procedimento adotado”*. De forma diversa, o gestor da agência da Receita Federal afirmou que em seu órgão *“não existe tanto aquela burocracia como existe em outros órgãos. Então aqui a burocracia justamente diminuiu e até mesmo nunca existiu, porque ela sempre facilitou o contribuinte em termos de atendimento”*.

Chiavenato (2008) ensina que a Administração Pública evoluiu a partir desses três modelos básicos, quais sejam: modelo patrimonialista, modelo burocrático e modelo gerencial, e apesar de tais modelos se sucederem historicamente, não significa que qualquer um deles tenha sido completamente abandonado.

Nesse mesmo sentido, Paludo (2013) afirma que a administração gerencial representa um avanço, mas não um rompimento com o modelo burocrático, visto que ainda mantém alguns de seus princípios, como a admissão de pessoal segundo critérios de meritocracia, com a adoção do concurso público, existência de carreiras e de um sistema estruturado de remuneração, avaliação constante de desempenho, entre outros.

A partir disso, percebe-se que os gestores possuem posicionamentos diversos quanto à existência de fatores burocráticos em suas atividades. Enquanto o gestor do órgão municipal não nega a sua existência, abordando esses fatores como algo natural em qualquer serviço público, o gestor do órgão federal chega a afirmar que nas atividades da agência federal, tais fatores burocráticos diminuíram ou sequer existiram.

Cabe fazer uma ressalva quanto ao conceito de burocracia. Além do entendimento tradicional, desenvolvido por Max Weber, que buscou criar nas

organizações um sistema administrativo impessoal, formal e racional, existe um conceito popular, que dá ênfase nas imperfeições que surgiram com a burocracia.

De acordo com Merton (1952) citado por Chiavenato (2008), este conceito popular percebe a burocracia como sinônimo de ineficiência, à medida que não faz diferenciação entre as suas disfunções – excesso de papel, apego aos regulamentos, resistência as mudanças – e a teoria em si. A partir da resposta do gestor do órgão federal, observa-se que este entende a burocracia com base no segundo conceito apresentado, ou seja, com base na visão difundida pelo senso comum.

No entanto, independente da discussão quanto a esses fatores burocráticos, ambos os gestores defendem o uso de recursos tecnológicos como um meio de auxiliar no bom desempenho das atividades de seus órgãos. O gestor do órgão municipal cita recursos como e-mails, telefonia móvel e *“aplicativos de conversas, que hoje também já é considerado como registro de informações de tratativas para fazer com que haja uma celeridade maior em todo processo”*.

O gestor do órgão federal cita principalmente o sistema da Receita Federal, que está em constante atualização e permite que os próprios contribuintes realizem o acesso. Nas palavras do gestor: *“o público tem a facilidade de entrar no sistema e conseguir acessar algumas coisas da Receita, então a Receita sempre procurou facilitar o contribuinte para que ele tenha acesso às informações”*.

Para Costa (2008, p. 24), a aplicação da tecnologia sobre os processos de trabalho para servir melhor ao cidadão representa o *e-governo*, ou governo eletrônico.

Um *e-governo* com suas aplicações, com certeza, é um passo primordial na direção da capacitação do setor público para enfrentar os desafios de governança que se apresentam à medida que a sociedade mergulha na era digital. E, sem dúvida alguma, o sucesso do governo eletrônico anda no mesmo passo com o sucesso da reforma do próprio estado.

Dessa forma, ambos os gestores contribuem para a formação deste governo eletrônico, visto que, em ambos os órgãos, existe um bom aproveitamento dos recursos tecnológicos disponíveis, buscando tornar as atividades da organização mais céleres e dinâmicas, a fim de alcançar uma maior qualidade nos serviços prestados aos cidadãos, que por vezes podem, por si só, realizar as atividades que desejam ver efetivadas.

Por fim, foi perguntado aos gestores se estes possuem sugestões de melhoria para aprimorar as atividades dos seus respectivos órgãos. O gestor do órgão municipal afirma que possui sugestões de melhorias relacionadas ao quadro de pessoal, pois, para ele, não existe por parte da administração do órgão o poder de decisão sobre quem irá compor esse quadro.

Nas palavras do gestor, *“pode vir servidor capacitado para a área ao qual ele vai atuar, pode vir servidor que não possui nenhuma experiência de trabalho, pode vir servidor que vai assumir uma grande responsabilidade a ser realizada, mas não terá a remuneração equiparada para aquilo”*.

O gestor do órgão federal também possui sugestões de melhoria, no entanto, ele afirma que não possui poderes para implementar as mudanças necessárias para tanto. *“Dentro da Receita nós temos a hierarquia da Delegacia e da Superintendência, e tem o secretário da Receita, então qualquer mudança que for fazer na coisa, parte do secretário da Receita, ele que tem que fazer essas mudanças. Aqui é o último nível na hierarquia”*.

Pascarelli Filho (2011) ensina que, na era gerencial, o poder público deve adotar uma postura de inovação semelhante ao que ocorre no setor privado, o que o autor chama de Gestão Pública Empreendedora. Para ele, nesse novo contexto, a Administração Pública deve usar a criatividade para inovar, abandonando velhos programas, métodos e alternativas convencionais.

No entanto, este mesmo autor destaca que “um dos entraves para ações públicas empreendedoras é a questão da comunicação falha, sem objetividade, e que não levam em consideração saberes e valores locais” (2011, p. 79).

Neste sentido, percebe-se que o desenvolvimento desta postura empreendedora resta prejudicado em ambos os órgãos, pois, apesar de os gestores possuírem sugestões para melhorar as atividades do órgão, não existem meios para implementar tais aprimoramentos, principalmente por conta da hierarquia inflexível que os gestores devem seguir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou a temática da Administração Pública Gerencial, com a proposta de identificar a aplicação prática deste modelo de gestão em dois órgãos públicos no município de Itaituba/PA, quais sejam: PROCON e Receita Federal. Com a pesquisa, os objetivos foram alcançados e as questões que serviram de norte para o estudo foram respondidas, conforme exposto a seguir.

Levando em consideração a segunda questão norteadora, pôde-se perceber que os elementos estratégicos criados pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) são aplicados quase que em sua totalidade, tendo em vista que, em ambos os órgãos, os gestores possuem objetivos claros que precisam ser alcançados. Além disso, no órgão de nível municipal, o controle para a verificação do alcance destes objetivos ocorre sempre ao final de um período pré-determinado, ou seja, *a posteriori*. Porém, não foi possível identificar em que momento este controle ocorre no órgão federal, haja vista que o gestor foi silente acerca desse ponto.

Em seguida, constatou-se que os gestores possuem autonomia para a tomada de decisões sobre os recursos humanos e materiais, no entanto, não existe o mesmo quanto aos recursos financeiros, por fatores externos à vontade dos administradores entrevistados, comprometendo assim o atendimento do terceiro elemento da estratégia proposta com a reforma gerencial.

Respondendo a terceira questão norteadora, pôde-se identificar que os gestores possuem concepções distintas sobre o modelo de gestão predominante em seus órgãos. Para o gestor do órgão municipal, existe no PROCON características do modelo burocrático, todavia, isto não representa necessariamente um fator negativo, pois, apesar de tais características atrapalharem a resolução final de um caso, elas garantem a formalização dos procedimentos adotados pelo órgão. Diversamente, para o gestor do órgão federal, a burocracia já se encontra superada em sua agência, pois existe uma facilidade para os contribuintes em termos de atendimento.

Foi possível destacar alguns fatores relevantes que servem como facilitadores ou se mostram prejudiciais para o aprimoramento do modelo gerencial nos órgãos públicos estudados. Em ambas as organizações, a tecnologia da informação auxilia

nesse aperfeiçoamento, à medida que contribui para a otimização das atividades internas do órgão e dos serviços prestados aos cidadãos.

Como fator prejudicial, tem-se a pouca liberdade dos gestores para implementarem mudanças a fim de melhorar as atividades e os serviços do órgão, comprometendo-se assim a criação de uma administração pública empreendedora, pautada na criatividade e na inovação.

Por fim, considerando as informações mencionadas, e respondendo a primeira questão norteadora e o objetivo principal, é possível afirmar que de fato existe a aplicação do modelo gerencial nos órgãos públicos estudados, mesmo que determinados traços do modelo burocrático sejam facilmente perceptíveis, o que não invalida o atual modelo, pois é consente entre os estudiosos do tema que nenhuma das abordagens anteriores foram completamente superadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 24ª Ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2016.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Carvalho. **Teoria Geral da Administração: Gerenciando Organizações**. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo**. 4ª Ed. Salvador: JusPODIVM, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 07 set 2019.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 20 set 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª Ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

COSTA, Índio da. **Administração Pública no Século XXI: foco no cidadão**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Marcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2007.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**. 10ª Ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GONÇALVES, Paulo Sergio. **Administração de Materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária: Matemática Aplicada, Estratégias Financeiras, Orçamento Empresarial**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2º Ed. Curitiba: Ibpx, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento Organizacional: Conhecimento Emergente, Realidade Global**. 6ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JR., Paul H. **Administração – Conceitos e Aplicações**. 4ª Ed. São Paulo: Editora HARBRA, 1998.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A Nova Administração Pública: Profissionalização, Eficiência e Governança**. 1ª Ed. São Paulo: DVS Editora. 2011.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. 6ª Ed. 6ª Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

SERRA, Alberto. **Modelo Aberto de Gestão para Resultados no Setor Público**. Natal, RN: SEARH/RN, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 13ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICES

Apêndice A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido utilizado na 1ª entrevista.

1 de 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante, solicito a sua participação para colaborar com a pesquisa **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**: Uma análise das práticas administrativas aplicadas na gestão dos recursos organizacionais no Procon em Itaituba/PA, desenvolvida por Diogo Paiva dos Santos, discente do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Itaituba-FAI, sob orientação do Professora Mestre Ana Paula Maffezzoli, contato (93) 991249343.

Tendo em vista que o estudo gira em torno do tema "Administração Pública Gerencial", que constitui uma técnica de gestão implantado no setor público, a presente pesquisa busca investigar se o modelo gerencial realmente é aplicado na gestão do órgão público estudado, principalmente no que se refere à gestão dos recursos organizacionais.

A justificativa para a elaboração desta pesquisa se baseia na sua relevância profissional e acadêmica. A relevância profissional refere-se ao estudo da prática desse modelo, de modo a identificar sua importância para a eficiência do órgão público objeto de análise. Quanto a sua relevância acadêmica, este estudo irá contribuir para o desenvolvimento teórico do assunto, servindo como fonte de informações para projetos futuros.

O convite a sua participação se deve ao fato de ser responsável pela gestão do órgão público no qual o estudo será aplicado, sendo, então, fundamental para os objetivos e para o sucesso da pesquisa. Importante destacar que sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma.

Além disso, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas e a qualquer momento, mesmo após a pesquisa, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Diogo Paiva dos Santos
Contato: 93 991449352
E-mail: diogopaiva001@gmail.com
Faculdade de Itaituba – FAI
Contato da instituição: 93 3518-4319

Gleudson Nasc
Gleudson de Souza Nascimento
Administrador de Empresas
Itaituba/PA
Diogo Paiva

A sua participação consistirá em responder perguntas de uma entrevista. O conteúdo da entrevista será acessível somente ao pesquisador (aluno) e ao seu professor orientador. Conforme determina a Resolução CNS nº 466/12, este material será mantido em arquivo por pelo menos 5 anos.

Tal pesquisa apresenta benefícios para o perguntado, enquanto gestor do órgão público, pois possibilitará avaliar se o seu método de gestão é voltado para a eficiência das atividades do órgão. Entretanto, existem riscos para o perguntado, que, mesmo sendo de pequena gravidade, devem ser mencionados, como a possibilidade de constrangimentos durante a realização da entrevista, pois as perguntas são voltadas no sentido de identificar a eficiência ou não das práticas administrativas aplicadas no órgão público objeto de análise, podendo gerar algum desconforto ao perguntado.

De todo modo, a divulgação dos resultados desta pesquisa irá se restringir à defesa do Trabalho de Conclusão de Curso, necessária para a obtenção de certificação de conclusão do curso.

Diogo Paiva dos Santos
Nome e Assinatura do Pesquisador
CPF: 029.051.912-14
Itb - Pa, 04 de outubro de 2019.
Local e data

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Gleudson de Souza Nascimento
Nome e assinatura do participante
CPF: 930.827.552-00
Gleudson de Souza Nascimento
Administrador / PROCON Itaituba
Mat. 130182-9

Diogo Paiva dos Santos
Contato: 93 991449352
E-mail: diogopaiva001@gmail.com
Faculdade de Itaituba – FAI
Contato da instituição: 93 3518-4319

Diogo Paiva

Apêndice B: Ofício utilizado na 1ª entrevista.



Centro de Estudos Superiores de Itaituba - LTDA
FAI – Faculdade de Itaituba

Autorizado e Credenciado - Portaria do MEC nº 2557 – DOU de 16/09/2003

Ofício nº 77

Itaituba, 27 de setembro de 2019.

Ilmo (a) Sr (a) Gleidson da Silva Nascimento

Local: Procon Itaituba

Nesta,

Por meio deste, apresentamos a Vossa Senhoria o acadêmico do VIII (oitavo) período do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Itaituba, Diogo Paiva dos Santos, que está desenvolvendo pesquisa para a construção de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Administração Pública Gerencial: uma análise das práticas administrativas aplicadas na gestão dos recursos organizacionais no Procon em Itaituba/PA", orientado pela Professora Mestre Ana Paula Maffezzolli. Para tanto, solicitamos a Vossa Senhoria a gentileza em deferir a realização da referida pesquisa e permitir a coleta de dados para análise por meio da realização de entrevista semiestruturada com o gestor desta Instituição e, se necessário, com os usuários dos serviços do Procon.

Sem mais para o presente, agradecemos a Vossa Senhoria a atenção e apresentamos votos de estima e apreço.

Faculdade de Itaituba
Mestre Ana Paula Maffezzolli,
Secretária Geral
Resolução nº 02/11

Gleidson Nascimento
04/10/2019.

Endereço: 4ª rua, Fernando Guilhon 895 Jardim das Araras- Itaituba/PA

IES Autorizada pela Portaria Nº 2557 MEC/SESUP de 15/09/2003. Gleidson de Souza Nascimento

Fone: 93.3518.4320 Fax: 93.3518.4319 Site: www.unifaitb.edu.br

E-mail: fai@unifaitb.edu.br

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante, solicito a sua participação para colaborar com a pesquisa **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: Uma análise das práticas administrativas aplicadas na gestão dos recursos organizacionais no PROCON e na Receita Federal em Itaituba/PA**, desenvolvida por Diogo Paiva dos Santos, discente do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Itaituba-FAI, sob orientação do Professora Mestre Ana Paula Maffezzoli, contato (93) 991249343.

Tendo em vista que o estudo gira em torno do tema "Administração Pública Gerencial", que constitui uma técnica de gestão implantado no setor público, a presente pesquisa busca investigar se o modelo gerencial realmente é aplicado na gestão do órgão público estudado, principalmente no que se refere à gestão dos recursos organizacionais.

A justificativa para a elaboração desta pesquisa se baseia na sua relevância profissional e acadêmica. A relevância profissional refere-se ao estudo da prática desse modelo, de modo a identificar sua importância para a eficiência do órgão público objeto de análise. Quanto a sua relevância acadêmica, este estudo irá contribuir para o desenvolvimento teórico do assunto, servindo como fonte de informações para projetos futuros.

O convite a sua participação se deve ao fato de ser responsável pela gestão do órgão público no qual o estudo será aplicado, sendo, então, fundamental para os objetivos e para o sucesso da pesquisa. Importante destacar que sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma.

Além disso, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas e a qualquer momento, mesmo após a pesquisa, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Diogo Paiva dos Santos
Contato: 93 991449352
E-mail: diogopaiva001@gmail.com
Faculdade de Itaituba – FAI
Contato da instituição: 93 3518-4319

Diogo Paiva
dos Santos



A sua participação consistirá em responder perguntas de uma entrevista. O conteúdo da entrevista será acessível somente ao pesquisador (aluno) e ao seu professor orientador. Conforme determina a Resolução CNS nº 466/12, este material será mantido em arquivo por pelo menos 5 anos.

Tal pesquisa apresenta benefícios para o perguntado, enquanto gestor do órgão público, pois possibilitará avaliar se o seu método de gestão é voltado para a eficiência das atividades do órgão. Entretanto, existem riscos para o perguntado, que, mesmo sendo de pequena gravidade, devem ser mencionados, como a possibilidade de constrangimentos durante a realização da entrevista, pois as perguntas são voltadas no sentido de identificar a eficiência ou não das práticas administrativas aplicadas no órgão público objeto de análise, podendo gerar algum desconforto ao perguntado.

De todo modo, a divulgação dos resultados desta pesquisa irá se restringir à defesa do Trabalho de Conclusão de Curso, necessária para a obtenção de certificação de conclusão do curso.

Diogo Paiva dos Santos
Nome e Assinatura do Pesquisador
CPF: 029.051.812 - 14

Itaituba - PA 30/10/2019
Local e data

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Cleideomar de Lima Mercês
Nome e assinatura do participante
CPF: 015.377.332-49

Diogo Paiva dos Santos
Contato: 93 991449352
E-mail: diogopaiva001@gmail.com
Faculdade de Itaituba – FAI
Contato da instituição: 93 3518-4319

Apêndice D: Ofício utilizado na 2ª entrevista:



Centro de Estudos Superiores de Itaituba - LTDA
FAI – Faculdade de Itaituba

Autorizado e Credenciado - Portaria do MEC nº 2557 – DOU de 16/09/2003

Ofício nº 85

Itaituba, 29 de outubro de 2019.

Ilmo (a) Sr (a) Cleideomar de Lima Mercês
Analista tributário (Agente Receita Federal)

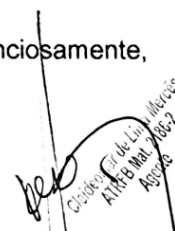
Nesta,

Por meio deste, apresentamos a Vossa Senhoria o acadêmico do VIII (primeiro) período do Curso de Administração da Faculdade de Itaituba, Diogo Paiva dos Santos, que está desenvolvendo um trabalho de pesquisa para a construção de seu Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado "Administração pública gerencial: uma análise das práticas administrativas aplicadas na gestão dos recursos organizacionais do Procon e da Receita Federal em Itaituba – PA", orientado pela Professora Mestre Ana Paula Maffezzolli. Para tanto, solicitamos a Vossa Senhoria a gentileza em deferir a realização da referida pesquisa e permitir coleta de dados para análise por meio da realização de entrevista semiestruturada com o gestor desta Instituição.

Sem mais para o presente, agradecemos a Vossa Senhoria a atenção e apresentamos votos de estima e apreço.

Atenciosamente,


Ana Paula Maffezzolli
Coord. do Curso de Bacharelado
em Administração
Port nº 03 de 11/02/2019


Cleideomar de Lima Mercês
ANFEB Matr. 2002
Agente

Endereço: 4ª rua, Fernando Guilhon, 895 Jardim das Araras- Itaituba/PA
IES Autorizada pela Portaria Nº 2557 MEC/SESUP de 15/09/2003.
Fone: 93.3518.4320 Fax: 93.3518.4319 Site: www.unifaitb.edu.br
E-mail: fai@unifaitb.edu.br

ANEXOS

ANEXO 1 - Transcrição da entrevista com o Sr. Gleidson de Souza Nascimento, gestor do PROCON.

De que forma são administrados os recursos (humanos, materiais e financeiros) no órgão? Descreva as práticas administrativas utilizadas em cada recurso:

Resposta: *“Levando em consideração os recursos humanos, primeiramente, o quadro de pessoas que participam aqui no órgão de defesa do consumidor, eles são direcionados pela prefeitura municipal de Itaituba. Uma das técnicas adotadas é para o recrutamento e seleção de colaboradores, bem como a definição de cargos e salários é através de concurso público municipal, através da publicação de edital e da execução de todo o processo do concurso, a outra forma é a contratação de pessoas para a complementação das vagas para a realização de atividades diversas dentro do próprio município, assim são direcionadas para esse órgão pela prefeitura municipal de Itaituba os servidores para comporem o quadro”.*

Esses são os recursos humanos. Quanto aos recursos financeiros? Como funciona a disponibilização para o senhor e como funciona a aplicação. É de acordo com as necessidades do órgão? Você tem autonomia para decidir?

Resposta: *“Os recursos financeiros não são disponibilizados. Não ficam sobre o gerenciamento desse órgão em si. Toda a atividade de pagamento de fornecedores, pagamento de salários, pagamento de impostos, eles não cabem a nós aqui. Por se tratar de um serviço público, tem um departamento próprio dentro da prefeitura municipal de Itaituba que trata todas essas atividades, essas tratativas de controle financeiro. Aqui é uma atividade específica que é autuar empresas, quando necessário for, por conta de um mal feito a comunidade, a sociedade, que veio de encontro com o código de defesa do consumidor. Esse auto de infração, ele é estabelecido um valor, aonde a empresa depois da votação do conselho municipal, se permanece ou não essa cobrança, a empresa deve depositar na conta própria, que é o fundo municipal de defesa do consumidor. Esse recurso sim é gerenciado pelo órgão de defesa, sempre direcionado para ser aplicado em atividades de educação,*

aquisição de máquinas e equipamento para o órgão, melhoria nas instalações físicas e capacitação de servidores, e elaboração de manuais, de cartilhas educativas, de adesivos, para que sejam difundidas as atividades do órgão para que as pessoas tenham conhecimento do que diz a lei que estabelece o código de defesa do consumidor. Então esses recursos através de sanção administrativa, que são os autos de infração, eles são gerenciados pelo PROCON, pelo conselho municipal de defesa do consumidor, e todo esse recurso fica no fundo municipal de defesa do consumidor”.

E por fim, quanto aos recursos materiais?

Resposta: “Nós temos aqui materiais permanente e materiais auxiliares. Os permanentes são esses: máquinas e equipamentos, mobiliário, veículos, então sempre da necessidade, a gente não compra de forma imediata, nós apresentamos a necessidade do órgão. Quando for pra utilizar o dinheiro do fundo, nós apresentamos a necessidade do órgão para o Conselho Municipal de Defesa do Consumidor, que é o CONDECON, e é ele quem diz se a gente pode aplicar ou não o valor para aquele fim, e o CONDECON dando o OK nós fazemos aqui o processo de requisição de materiais, daquele equipamento ou máquina para que seja direcionada à área administrativa da prefeitura municipal de Itaituba para que seja feita a licitação, que é o método utilizado para a aquisição daquele bem necessário, para os materiais auxiliares, nós fazemos a requisição direto para a prefeitura, e a prefeitura busca abastecer, uma vez que já há fornecedor disponíveis através da forma legal para fazer o abastecimento de materiais de escritório e materiais de limpeza”.

Você diria que é satisfatória a resposta deles de acordo com essa requisição de vocês? Se é suficiente para suprir as necessidades e se você possui o capital necessário para trabalhar de forma eficiente.

Resposta: “Sempre é satisfatório, porque aqui nós adotamos as técnicas administrativas onde a gente consegue controlar qual é o nosso material, nosso estoque disponível, qual é a margem de segurança que nós temos para levar em consideração o tempo de atendimento. O tempo que se leva entre o pedido e o próprio atendimento. E Sempre que há uma necessidade imediata eventual, a gente faz o pedido e a prefeitura de imediato busca atender como a gente pede”.

Essas práticas administrativas. Você, que vem do setor privado, diria que elas são compatíveis com o que é adotado no setor privado, se elas têm essa

mesma celeridade e eficiência, levando em consideração que a gente está no setor público, que tem certas legalidades que tem que ser observadas, mas mesmo assim essas práticas são condizentes com o que hoje é aplicado de um modo geral no setor público e privado.

Resposta: *“Positivo. Sim. Porque funciona assim na prefeitura municipal: nós somos subordinados à secretaria de gabinete e toda vez no mês de outubro é realizado um planejamento do que vai ser utilizado no ano seguinte. Quando é realizado esse planejamento do que vai ser utilizado no ano seguinte, a prefeitura realiza as atividades de licitação de fornecimento de todos os tipos de materiais necessários, sempre levando em consideração o planejado no ano anterior, e aquele valor, na verdade o gasto que teria para o ano seguinte já fica disponível para ser consumido durante todo o ano. Então sempre que ocorre o pedido, tem um material disponível porque tudo isso já foi planejado no ano anterior”.*

Você, enquanto gestor, tem certa liberdade e autonomia para decidir como será utilizado esses recursos citados? Você pode decidir se pode mexer no layout do órgão, por exemplo. Se pode escolher como irá aplicar determinado recurso etc. Sempre focado nos recursos mencionados.

Resposta: *“Em relação à operacionalização do negócio em si, aonde engloba o gerenciamento de equipe e como que se dará atividade no órgão, nós temos sim a autonomia. Em relação aos recursos disponíveis, nós precisamos sempre do Ok do CONDECON para que ele seja aplicado. Por exemplo: estou precisando de uma caixa de som para palestras em escola públicas e nós temos o recurso disponível, nós pedimos autorização do CONDECON para que a gente comece a fazer as tratativas para a aquisição do item, quando nós temos os valores disponíveis a partir do departamento de compras, que já é da área administrativa da prefeitura, nós apresentamos novamente para o CONDECON para que ele dê o OK, “ah, esse é o valor a ser subtraído da conta para ser aplicado nisso”. Então tudo é documentado, formalizado, assinado por todos aqueles que são conselheiros conforme portaria municipal”.*

Existem metas a serem cumpridas no órgão?

Resposta: *“Metas de realização de atividades externas, sim. O PROCON é um órgão de defesa do consumidor que tem o objetivo de fazer valer os direitos dos*

consumidores aqui em Itaituba, então nós temos o prédio próprio para atendimento e todas as pessoas que adentram aquela porta no horário de funcionamento, elas são atendidas, todas são recebidas e atendidas, então nós não estabelecemos metas em relação a atendimento. Nós também não limitamos atendimento. Agora para as atividades externas, nós estabelecemos sim metas, como devem ser realizadas as atividades no decorrer de um trimestre, de um quadrimestre ou do ano por completo. Essas atividades externas são atividades de fiscalização, atividades de educação, dentre outras”.

Então o acompanhamento é feito por períodos? Trimestre, quadrimestre...

Resposta: “Exatamente, nós planejamos de forma antecipada o que será realizado no trimestre ou quadrimestre ou no ano inteiro as atividades do PROCON de forma externa”.

A resposta do senhor já responde de certa forma a seguinte pergunta: Qual o serviço que o órgão realiza? Você poderia comentar?

Resposta: “o PROCON é um órgão de defesa do consumidor. Sempre que houver relação de consumo, aonde haja um consumidor e um fornecedor, um comprando e o outro vendendo produto ou um serviço, há uma relação de consumo. Essa relação de consumo pode ser desequilibrada e existe uma lei que estabelece o código de defesa do consumidor, inclusive ela é de 1990, que regula essa relação de consumo, sempre levando em consideração que o consumidor é a parte mais fraca da relação, é o que desconhece, é o que não tem as informações e tem menos capital. E o objetivo do PROCON é esse. Sempre que o consumidor se sentir, em algum caso, lesado, prejudicado, a partir da lei o PROCON pode equilibrar essa relação de consumo, bem como tem o objetivo de fiscalizar estabelecimentos para verificar se eles estão de acordo que a norma pede e também de educar, orientar as pessoas quanto aos seus direitos, não só as pessoas, mas também os fornecedores, para que busquem atender os direitos das pessoas, dos consumidores”.

Levando em consideração essa certa autonomia que você tem, bem como as práticas administrativas que são utilizadas, você entende o quão importante são essas práticas administrativas para que o órgão alcance os objetivos que se propõe a fazer.

Resposta: *“Eu digo que é uma importância máxima, extrema, que tá lá na ponta para a funcionalidade do negócio. Toda e qualquer organização que deseja resultados satisfatório, deseja resultados altamente satisfatório, ela precisa aplicar toda e qualquer técnica administrativa disponível para fazer com que ela alcance esses objetivos. E aqui no PROCON de Itaituba não é diferente, nós precisamos muito dessas práticas administrativas para que você consiga planejar a realização das atividades das pessoas, planejar como vai ser aplicado os recursos disponíveis e adquirir planejamento também da aquisição dos materiais que você vai precisar para a operação do órgão. A organização de todas as etapas de realização das atividades operacionais é muito importante. Aqui nós temos um procedimento a ser seguido, temos prazos a serem atendidos, temos documentos a serem emitidos, temos respostas a serem dadas, temos relatórios a serem apresentados e tudo isso, se não haver a organização das pessoas e dos recursos materiais, a gente não consegue fazer, então precisa também dessa organização. Nós aqui temos também a liderança pra fazer com que todos aqueles consigam acompanhar o que realmente é necessário, responder, dar o retorno, até porque essa liderança é mesmo o que vai facilitar a comunicação entre todos, de forma interna, de forma externa, pois nós temos governo, consumidores, fornecedores, imprensa que participa muito, e também a própria motivação, que nós precisamos tá ali sempre conversando, verificando aonde precisa ser melhorado para fazer com que as pessoas sempre estejam bem para contribuir, e claro que controlar os resultados para que saibamos se nós estamos na direção certa, se nós falhamos ou buscando identificar onde precisa ser melhorado, então o planejamento, a organização, a direção e o controle estão presentes sim na realização das atividades do órgão e são importantíssimas para o processo dele”.*

Gostaria de fazer uma pergunta sobre esse último ponto que você mencionou. A administração gerencial ela veio de certo modo aperfeiçoar, não substituir, mas aprimorar aquele modelo burocrático que existe no Brasil nas últimas décadas. No gerencialismo o que se busca é o foco no resultado, diferente da burocracia que o foco está no procedimento, nos meios utilizados. Sobre isso você algum comentário em relação ao órgão?

Resposta: *“Sim. Todo serviço público é automaticamente burocrático, porque tudo precisa de documento, e aqui no órgão de defesa do consumidor não é diferente,*

tudo é muito burocrático, inclusive, para esta atividade, o documento é muito importante, até porque nós tratamos aqui de direitos e tem todo um ordenamento jurídico definido pra isso, então necessariamente precisamos seguir um rito burocrático e esse rito atrapalha a resolução de um caso mas ele também dá a garantia do procedimento adotado, aonde você vai arquivando papéis que confirmam que aquele procedimento foi executado, até por que no mundo jurídico, é o documento que tem o peso, é a assinatura, é a informação, o registro do ocorrido. E dentro desse ordenamento jurídico também temos prazos, o que me dá a garantia de que não houve um atendimento de um prazo é um documento emitido em uma data anterior, não atendeu o prazo está fora, perde a causa, então a burocracia está enraizada, intrínseca no processo realizado dentro desse órgão de defesa do consumidor, mas nós também temos mecanismo de solução de casos, como por exemplo e-mails, telefonia móvel para que a gente possa conversar direto com as pessoas, aplicativos de conversa, que hoje também já é considerado como registros de informações de tratativas pra fazer com que haja uma celeridade maior em todo o processo. Esse gerenciamento é feito também de uma forma muito conversada, muito aproximada para facilitar as atividades, a exemplo é o convite das empresas para sentarem nessa sala de coordenação a título de montar novos procedimentos entre as partes para que haja uma celeridade nas tratativas do órgão, um exemplo: tem empresas que por ligação já resolve aqui com a gente.

Então é o uso da tecnologia auxiliando para que essa burocracia não fique tão pesada no processo?

Resposta: “Isso, e sempre focando nos resultados”.

Levando em consideração a experiência do senhor no setor público, quais as competências que você julga importantes no perfil do servidor que vai adentrar ou que já está inserido no setor público? Quais competências necessárias para que se alcance esse modelo gerencial, essa eficiência, foco no resultado, foco no cliente/cidadão?

Resposta: “Eu aprendi que a lealdade compensa qualquer defeito. A lealdade para com a sua obrigação, a lealdade para com o seu trabalho é o principal fundamento que faz com que haja um perfil satisfatório nas pessoas, por que quando a pessoa tem lealdade, ela vai ter compromisso, interesse, pode estar motivada, pra

que os resultados sejam alcançados, até por que eu digo que talvez a remuneração para cada servidor não seja satisfatória, e o que vai fazer com que ela se dedique é o resultado ao qual ela mesmo consegue oferecer para as pessoas, então as pessoas que participam do órgão precisam ter essas competências básicas de compromisso, interesse e a felicidade quando alcançam o resultado positivo. A técnica da área jurídica do negócio, ele é aprendido aqui diariamente, com o compromisso de chegar no horário correto, não faltar e o aprendizado vai acontecendo e o resultado vai aparecendo, então para mim esses são as principais competências que a pessoa tenha ali lealdade com aquilo que ela precisa fazer”.

A questão da remuneração, muitos autores da administração explicam que a remuneração por si só não é um fator de motivação, é um fator ambiental que pode gerar a insatisfação, mas por si só não gera a motivação para o trabalho. Então você cita quais fatores que vão motivar de fato, além desse fator pessoal de que ele tem que ser leal ao trabalho, tem que ficar feliz com o resultado, quais fatores que o órgão externamente proporciona para que o funcionário se motive?

Resposta: “Condições de trabalho. Se você tem uma ferramenta adequada para trabalhar, você saiba operar aquela ferramenta, você foi capacitado para aquilo, se você oferece o espaço para que a pessoa consiga realizar suas atividades, lhe dê responsabilidades, autonomia, tudo isso é fator motivacional para fazer com que as pessoas se sintam bem no trabalho, aonde ela consegue perceber que aquele esforço aplicado, sangue suor e lágrimas aplicado vai dar um resultado positivo. Isso motiva. Lhe dê as ferramentas, lhe dê as condições de trabalho, ambiente agradável, capacite-a para fazer aquilo que é para ela fazer, que ela vai fazer, vai fazer por prazer próprio, vai fazer por sentimento de ajuda ao próximo, e não somente pela remuneração”.

Levando em consideração o que a gente já conversou sobre a burocracia e sobre essa tentativa de estabelecer um modelo gerencial, você diria quais são as dificuldades que a gente percebe no setor público que dificulta com que esse modelo gerencial seja completamente definido/estabelecido no nosso Estado?

Resposta: “Eu só posso falar por este órgão, eu não conheço outra atividade do serviço público ou algo do tipo. Trazendo para este órgão, não há nenhum fator

que influencie diretamente na não execução de suas atividades, porque o órgão implementa as suas atividades de acordo com aquilo que está estabelecido em lei, não uma intervenção de A de B ou de C na execução das atividades, e tudo isso vai ser sempre direcionado por quem está à frente do negócio, a frente do órgão, a cabeça, a área, o nível estratégico da empresa vai decidir o que ela vai fazer, não há nenhuma intervenção”.

Tem a legislação que determina as diretrizes de como deve ser executado, o que deve ser buscado e o gestor que vai definir as melhores formas?

Resposta: “O gestor vai seguir o que diz a lei. Agora, é ele quem vai verificar as condições da equipe, dos recursos e tudo mais para verificar possibilidade de verificar aquilo que é para fazer”.

Por fim, você daria alguma sugestão para mudar ou aprimorar as práticas administrativas? Alguma coisa que não está no seu alcance que dificulte que você faça determinado aprimoramento.

Resposta: “Sim, um dos principais pontos é o quadro de pessoal. A coordenação não decide quem vai trabalhar no órgão, a coordenação não consegue recrutar, selecionar e remunerar o servidor que aqui participa. Então pode vir servidor capacitado pra área ao qual ele vai atuar, pode vir servidor que não possui nenhuma experiência de trabalho, pode vir servidor que vai assumir uma grande responsabilidade a ser realizada mas não terá a remuneração equiparada pra aquilo, então, vejo eu que essas são as principais dificuldades, você colher aquele servidor que tem o perfil para realizar aquela determinada atividades. Você também dificuldade de não conseguir pagar aqui que ele realmente merece por aquilo que ele faz, então hoje para nós aqui da coordenação é a principal dificuldade que se tem quanto à execução das atividades do órgão”.

O modelo gerencial pega emprestado algumas ideologias do setor privado, uma delas é que, como no setor privado, o cliente é o foco de todo o serviço, só que quando a tratativa é com o Estado, nós não somos diretamente clientes, nós não pagamos diretamente por aqueles serviços; nós pagamos impostos que funcionam como um pagamento indireto. O quão focado estão os serviços no cidadão, já que o cidadão é o cliente?

Resposta: *“Se na empresa privada o foco é o cliente, neste órgão de defesa do consumidor, de ordem pública, o foco é o consumidor, e equiparado a ele temos a lei, porque quem adentra ali cada caso é um caso, nem sempre o consumidor tem a razão em determinado caso, então embora o foco seja o consumidor, nós não podemos deixar de considerar a lei, o que estabelece o código de defesa do consumidor para que haja a satisfação máxima na realização da atividade, então nosso foco é o consumidor, para que saia daqui satisfeito, que seja com uma informação, que seja com um esclarecimento de algo ou que seja com seu direito atendido, porque nem sempre o consumidor tem razão na relação de consumo”.*

Anexo 2 - Transcrição da entrevista com o Sr. Cleideomar de Lima Mercês, gestor da Agência da Receita Federal de Itaituba.

Qual serviço que a instituição presta? A receita federal é voltada para qual tipo de serviço para a sociedade?

Resposta: *“o serviço que a entidade presta para a sociedade é um serviço de excelência, de atendimento ao público, no caso de cobrança de imposto e orientação também de como deve proceder nessa cobrança do imposta. Imposto de renda e todos os impostos que existem dentro da própria instituição”.*

O meu trabalho é voltado para a análise das práticas administrativas aplicadas na gestão dos recursos do órgão. Recursos financeiros, materiais e humanos. Quanto aos funcionários, eu queria saber como que são administrados esses recursos. Como é disponibilizado para o senhor e como acontece a própria administração deles.

Resposta: *“Os recursos são administrados, na realidade, pela própria delegacia. Aqui é uma agência, uma agência não tem um recurso própria, então o recurso é administrado na agência quando a superintendência disponibiliza esse recurso para ela trabalhar e passar para os órgãos das agências. Quanto aos recursos humanos, são pessoas concursadas que vem pra cá. Nós temos aqui pessoas que são terceirizadas, que são contratadas por empresas e pessoas que são estudantes, no caso, que estão cursando faculdade, no caso que é justamente, aquela funcionária que vem fazer o serviço de auxiliar, são as pessoas cedidas pela própria faculdade, que ficam prestando serviço no período que elas estão cursando, fazendo cursos”.*

Quanto aos recursos materiais? Funciona da mesma forma? Os equipamentos são disponibilizados pela delegacia?

Resposta: *“Os recursos materiais, todos que vem, são todos cedidos pela delegacia da receita. A delegacia da receita, no caso, Santarém, ela disponibiliza esses materiais para as agências, que é o caso daqui”.*

E os recursos financeiros? Existe disponibilização financeira diretamente para o senhor?

Resposta: *“Os recursos financeiros, o ministério da economia ele disponibiliza um certo valor para a superintendência e a superintendência distribui para a delegacia,*

e na delegacia se inclui as agências, então é passado justamente para nesse caso. Como esse ano está um pouco difícil, não está vindo recursos financeiros, pois foi suspenso pelo próprio presidente, foi suspenso por um período a liberação de recursos financeiros”.

A partir do momento que os recursos são disponibilizados para o senhor, o senhor tem autonomia para decidir como será aplicado. Por exemplo, em relação aos recursos humanos, você pode decidir em qual setor cada funcionário irá trabalhar, da melhor forma para atender o fim do órgão. Da mesma forma, você pode mexer no layout da empresa para atender os objetivos.

Resposta: “Não, veja bem. Os recursos financeiros não vêm para nós”.

Certo. E em relação aos outros dois? Humanos e materiais.

Resposta: “humanos é o caso das pessoas que são concursadas. O concurso é realizado então são pessoas que vem de fora, como muitas vezes eles fazem concurso, por exemplo, e podem ser distribuídos para qualquer localidade do país, e no caso dos recursos financeiros, ele fica dentro da própria delegacia, vamos dizer, nós precisamos de um computador, a delegacia providencia, compra, ela pega esse recurso e disponibiliza na compra desse material que nós precisamos. Dinheiro mesmo nós não pegamos”.

Quanto setores vocês têm aqui dentro?

Resposta: “Olha, nós temos a agência. A classe aqui é uma classe D, nós temos só um setor que é a agência completa. A gente mesmo aqui já separa, por exemplo, o atendimento, que é lá na frente, que a gente chama de CAQUI, mas é uma agência completa, ela funciona dessa forma, não tem setores distribuídos”.

Mas você que decidiu em relação qual servidor irá fazer tal tarefa.

Resposta: “É, a gente faz a distribuição”.

Então essa autonomia o senhor tem de decidir qual servidor irá realizar.

Resposta: “Justamente. Eu como chefe do órgão posso decidir”.

Existem metas aqui dentro pra serem cumpridas? Tanto pelo órgão como um todo, quanto pelos servidores também?

Resposta: “Não. Pelo órgão existe uma meta. Nós temos que atingir aquela meta determinada pela superintendência. Então é uma meta de atendimento ao público. A gente tem aquela meta pra atender. E também atender em termos de arrecadação.

Temos uma meta quanto ao que temos que atingir o nível de arrecadação, que é um limite já estabelecido pela própria superintendência”.

Esse tema que estou trabalhando, Administração pública gerencial, é um tema que vem sendo implantado no setor público nas últimas décadas, e ele se baseia um pouco no setor privado. Ele pega emprestado as ideias do setor privado e aplica no setor público, buscando mais eficiência. Eu queria saber do senhor se você diria que no setor público a gente está se aproximando, quanto a essas práticas administrativas, ao setor privado. Se tá sendo algo não tão mais burocrático se tá sendo algo mais célere, mais rápido, para a gente ultrapassar aquela burocracia que existe no setor público de forma automática. Você saberia responder essa pergunta?

Resposta: “Olha, a receita federal tá procurando sempre tá atualizando o próprio sistema dela pra justamente tirar essa burocratização e facilitar mais ao público. Tanto que o público tem aquela facilidade já de entrar no sistema e conseguir acessar algumas coisas da receita. Então a receita sempre procurou e procura facilitar o contribuinte para que ele tenha acesso às informações”.

Então o destaque do senhor vai para a tecnologia? A tecnologia auxiliando para ultrapassar essa burocracia.

Resposta: “Com certeza. Justamente”.

A administração gerencial, também chamada de gerencialismo público, ela tem um foco nos resultados, diferente da burocracia que tem o foco nos meios, nos procedimentos. O gerencialismo foca nos resultados sem se preocupar tanto o meio, e sim com o que será alcançado no final. Você diria que atualmente na instituição funciona dessa forma? O foco está não naquela parte burocrática, e sim no que será alcançado no final.

Resposta: “É mais ou menos isso o que tem aqui. Não existe aquela burocracia como tanto que existem em outros órgãos. Então aqui a burocracia justamente diminuiu e até nunca existiu isso de burocracia, porque ela sempre facilitou o contribuinte, em termos de atendimento”.

Qual o perfil você julga impõe hoje no servidor? Quais competências ele tem que ter para entrar e ser eficiente no órgão público? Tanto aquele servidor que já está inserido, tanto aquele servidor que vai entrar ainda.

Resposta: *“No nosso caso aqui, a gente tem o código de conduta, que o perfil desse servidor tem que ter primeiramente a responsabilidade. Responsabilidade para poder trabalhar e atender ao público. E o contribuinte sair satisfeito com o que vai dizer para ele. Orientar. Então o perfil desse servidor tem que ser o perfil eficiente”.*

A gente conversou sobre as práticas administrativas, a gente falou que não tem mais tanto aquela burocracia e então a gente tá adotando mais o gerencialismo aqui no órgão. Mas além disso, você daria alguma sugestão para melhorar algumas práticas? Você percebe que seria mais eficiente se fizesse tal coisa.

Resposta: *“Olha, até poderia falar de sugestão, mas como não temos poderes para isso. Quanto à informação de atendimento eu acredito que a receita ela é um excelente órgão em termos de atendimento ao contribuinte. Então para mim até agora a receita não tem defeito nenhum em relação aos outros órgãos. Os funcionários que trabalho são eficientes e trabalham com dedicação, vamos dizer, vestem a camisa mesmo e faz todo o atendimento que o contribuinte precisa”.*

Você citou que você não teria como né, se você tivesse alguma sugestão você não teria como implementar isso. Você diria então que você não tanta autonomia, uma autonomia limitada. Mas por qual motivo? Como seria uma mudança? Por que você não conseguiria implementar?

Resposta: *“é porque quando se fala em mudança, aí partiria para um órgão superior, então dentro da receita nós temos a hierarquia da delegacia e da superintendência e tem o secretário da receita, então qualquer mudança que for fazer na coisa, parte do secretário da receita, ele que tem que fazer essas mudanças. Aqui é o último nível na hierarquia”.*

De que maneira as práticas administrativas que o senhor adota com os funcionários, as práticas administrativas utilizadas na gestão dos recursos são importantes e necessárias de fato para que o órgão alcance suas metas e seus objetivos?

Resposta: *“Quando chega aqui os funcionários é distribuído para cada setor. Vamos dizer, se o funcionário vai resolver o problema de um atendimento de obra, por exemplo, então ele é eficiente para fazer aquilo, não existe problema, quando o servidor tem alguma dúvida ele sempre consulta um ou outro para que ele que tira,*

arranja a solução para resolver aquele problema. Se for um problema de obra, se for um problema de expedição de uma certidão, se eles tiverem dúvidas, ou eles perguntam para mim ou para outro servidor que justos resolvem a situação”.