



JOSE ACASSIO ROCHA DE PAIVA

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
BUROCRÁTICA E GERENCIAL NO BRASIL**

LAVRAS-MG

2021

JOSE ACASSIO ROCHA DE PAIVA

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA E GERENCIAL
NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentada à Universidade Federal de
Lavras, como parte das exigências do
Curso de Administração Pública, para a
obtenção do título de Bacharel.

Prof. Ma. Elisa Pereira Murad

Orientador

Prof. Leonardo de Souza

Coorientador

**LAVRAS - MG
2021**

*A minha esposa Simone Regina Mateus
pelo apoio incondicional oferecido em todos
os
aspectos.*

AGRADECIMENTOS

A Universidade Federal de Lavras tão imponente, eu agradeço pelo ambiente propício à evolução e crescimento, bem como a todas as pessoas que a tornam assim tão especial para quem a conhece.

Deus esteve ao meu lado e me deu força, ânimo e crença para não desistir e continuar lutando por este meu sonho e objetivo de vida. A Ele eu devo minha gratidão

Ao longo de todo meu percurso eu tive o privilégio de trabalhar com os melhores professores, educadores, orientadores. Sem eles não seria possível estar aqui hoje de coração repleto de orgulho.

Aos amigos de turma do Polo de Santa Rita de Caldas-MG, a vocês eu deixo uma palavra gigante de agradecimento, sem os quais seria impossível concluir esta longa jornada de conhecimento.

Aos meus pais Jose Raimundo e Rita de Cassia que sempre foram é meu apoio, ajuda e incentivo todos os dias da minha vida.

E principalmente por minha esposa Simone e minha filha Isis que nunca desistiram de mim e sempre me ofereceram amor, por serem meus pilares, e sempre estarem ao meu lado e me fizeram acreditar que tinha a força e as ferramentas necessárias para concluir este curso.

O mundo não é um mar de rosas; é um lugar sujo, um lugar cruel, que não quer saber o quanto você é durão. Vai botar você de joelhos e você vai ficar de joelhos para sempre se você deixar. Você, eu, ninguém vai bater tão forte como a vida, mas não se trata de bater forte. Se trata de quanto você aguenta apanhar e seguir em frente, o quanto você é capaz de aguentar e continuar tentando. É assim que se consegue vencer (Filme Rocky Balboa 2006.)

Resumo

Nos últimos anos a administração pública brasileira passou por mudanças significativas que acompanharam o estágio de evolução em que a sociedade passou. As reformas administrativas são sentidas por todos os cidadãos, pois, a cada alternância de poder há uma alternância de ideias que redundam nas políticas adotadas pelo governo. O modelo de administração pública utilizado pelos governantes no país muitas vezes acaba se tornando um assunto bastante sensível que afeta o cidadão como um todo, como a oferta de bens e serviços públicos. Nesse contexto, o Brasil ciclicamente sofre alternância do modo de seguimento do modelo burocrático de gestão pública empregado atualmente, porque há uma falha na interpretação do modelo weberiano e dos princípios constitucionais devidos à cultura política brasileira onde as crenças, costumes e opiniões dos indivíduos refletem as necessidades da sociedade e influenciam o modelo de tomada de decisão e prática do Estado. O objetivo deste trabalho foi de analisar percepções dos servidores públicos civis e militares estaduais quanto ao aspectos que geram ineficiência no modelo administrativo gestão das instituições públicas. Assim, este trabalho buscou por meio de pesquisa descritiva quantitativa, através de enquetes aplicadas a servidores atuantes no município de Pouso Alegre – MG, expor as características burocráticas da teoria Weberiana e modelo Gerencial os entraves apresentados pela mesma na administração pública, bem como avaliar o modelo Gerencial na administração pública contemporânea em relação ao modelo burocrata se desenvolveram para o gerencialismo. Assim expondo como resultados as características que toraram o modelo burocrata ineficiente tais como engessamento dos processos, controle excessivo e a falta de autonomia dos servidores. Em que a utilização de técnicas gerências, como processo de tomada de decisão horizontal, delegação de competências e pesquisa de opiniões mensurados na pesquisa motiva a negociação aberta e publica.

Abstract

In the last few years, the Brazilian public administration has undergone significant changes that have accompanied the stage of evolution that society has experienced. All citizens feel the administrative reforms, because with each change of power there is an alternation of ideas that result in the policies adopted by the government. The model of public administration used by public rulers in the country often ends up becoming a very sensitive issue that affects the citizenry as a whole, such as the provision of public goods and services. In this context, Brazil suffers cyclical alternation in the way of following the bureaucratic model of public management currently used, because there is a failure of interpretation of the Weberian model and constitutional principles due to the Brazilian political culture where the beliefs, customs and opinions of individuals reflect the needs of society and influence the decision-making and practical model of the state. The objective of this work was to analyze the perceptions of civilian and military public employees of the State regarding the aspects that generate inefficiency in the administrative and management model of public institutions. Thus, this work sought, through quantitative descriptive research, through surveys applied to civil servants who work in the municipality of Pouso Alegre - MG, to expose the bureaucratic characteristics of the weberian theory and the managerial model, the obstacles presented by it in public administration, as well as to evaluate the managerial model in contemporary public administration in relation to the bureaucratic model developed for managerialism. Thus, exposing as results the characteristics that made the bureaucratic model inefficient, such as the immobilization of processes, excessive control, and the lack of autonomy of civil servants. In which the use of management techniques, such as the horizontal decision-making process, delegation of competencies, and the survey of opinions measured in the survey, motivates open and public negotiation.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	9
1.1 Objetivos.....	12
1.2 Justificativa.....	12
2. Referencial Teórico	
2.1. Administração Pública Brasileira:	
Contextualização Histórica.....	13
2.2. A ineficiência do modelo burocrático no Brasil.....	17
2.3. O Gerencialismo na administração contemporânea, uma alternativa ao modelo weberiano.....	20
3. Metodologia.....	23
4. Desenvolvimento da pesquisa e análise dos resultados.....	24
5. Considerações finais	35
6. Referências.....	36

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas houve consideráveis mudanças no modelo de administração pública brasileira, principalmente no que tange às reformas administrativas, que transmutaram inúmeras vezes desde à época em que o Brasil era colônia de Portugal até os dias atuais. A administração pública brasileira perpassou por vários modelos de trato com a coisa pública, mas é possível citar três que mantiveram maior status de relevância: o modelo patrimonialista onde predominava o coronelismo, seguido pelo modelo burocrático e atualmente o modelo Gerencial (cf. FRIZON, 2019, p. 11).

Durante o reinado de Dom Pedro II, o Brasil passava também por um período de crise, surgindo o movimento republicano bem como atritos do governo imperial com o Exército e a Igreja, ainda pelo problema da escravidão. Assim, a proclamação da república em 1889 possibilitou alternância no poder entre os detentores do setor agrário, surgindo as práticas coronelistas e o prolongamento das práticas patrimonialistas exercidas no período colonial. (cf. FAUSTO, 1994, p.217).

O coronelismo representou uma alteração em relação sociopolítica mais geral o clientelismo, existente tanto no campo como na cidade. As características de desigualdade social, falta de direitos ao cidadão, inexistência ou poucos serviços públicos prestados por parte do Estado, afloraram a existência da figura dos coronéis e foram uma característica muito marcante da era patrimonialista. (cf. FAUSTO, 1994, p.263).

A Administração Pública burocrática foi consagrada com a Constituição Federal de 1988 que estabeleceu normas, princípios e regulamentos que tinham por objetivo combater a corrupção e controlar os recursos públicos, bem como meta a eficácia da utilização dos recursos. Porém, existem relatos que este modelo burocrático de administração pública, já prevalecia desde antes da instauração da República nos finais do século XIX e é de se admitir que a sua implantação plena somente se efetiva no interior o quadro de mudanças institucionais promovidas pela administração de Getúlio Vargas, pós 1930 (FAUSTO, 1975). Amplamente praticada no Brasil

e resultado da utilização do modelo burocrata Weberiano, ‘tem como premissas indispensáveis para alcançar os fins pretendidos a impessoalidade, a formalidade e a racionalidade fazendo com que a administração pública seja eficiente.

É de suma importância destacarmos também o surgimento da Administração Pública Gerencial (Gestão Pública ou Gerencialismo). Esta tem como promessa a obtenção de resultados práticos e mensuráveis com a aplicação dos recursos públicos, flexibilização da gestão de pessoas e diminuição do tamanho do Estado (HENRIQUE; RICCI, 2011).

Na Constituição Federal de 1988, os serviços públicos podem ser encarados como a efetivação do estado do Bem-Estar Social e o serviço público deve estar especificado pelo texto constitucional ou pela lei, correspondendo à atividade permanente e que se submete ao regime de direito público. Este pode ser executado diretamente pelo Estado ou a quem o Poder Público incumbir de fazer, sempre em prol do interesse coletivo (BLANCHET, 2005). Entretanto, em razão do desmesurado crescimento estatal e da ineficiência burocrática que colocaram em risco a própria liberdade individual (DI PIETRO, 2015), fez-se necessária a elaboração de um novo modelo de direcionamento do estado (LIMA; BRANCO, 2018).

Lotta (2010), em uma análise do modelo weberiano, enfatiza que o burocrata é um fiel aplicador de regras e procedimentos, cumprindo hierarquias e suas atribuições, que renuncia a vontades e valores pessoais por mandamentos legais, criando assim uma cadeia clara de responsabilidade e separação de tarefas entre burocratas e políticos. Em outras palavras, o burocrata é responsável perante o político e o político é responsável perante a sociedade. No Brasil, o modelo burocrático não é apenas deturpado, mas também corrompido, fator decorrente de sua herança histórica e política. Essa situação desencadeou a atual crise institucional, apesar de a Constituição Federal do país tentar evitar situações como essa, incluindo dispositivos e princípios em seu texto para ajudar a conduzir as atividades do estado. (CERVANTES; RADGE, 2018).

A Constituição Federal embutida em espírito burocrático possibilitou que fossem criados e consolidados inúmeros privilégios. Fruto de um corporativismo, o mais grave privilégio desta foi a possibilidade de

aposentadoria com proventos integrais independentemente do tempo de contribuição. As aposentadorias especiais e acúmulo de aposentadorias também permitidos impuseram grave ônus fiscal para a sociedade. O segundo maior privilégio foi a possibilidade de tornar abruptamente mais de 400 mil funcionários celetistas (regime anteriormente vigente) em funcionários estatutários, detentores de estabilidade e aposentadoria integral (FRIZON, 2019).

Assim, podemos ver que o modelo burocrata adotado ao qual buscava o dinamismo e a celeridade de processos apresentou disfunções, como a especialização extrema do trabalho, a falta de autonomia e a estrutura de decisões hierarquizada. Tais fatores influenciaram sobremaneira a dinâmica do modelo burocrata de administração, por consequência o modelo tornou-se lento e pouco eficiente.

Diante destas intempéries foi necessário buscar reformas para o estado, tornando o aparato estatal mais flexível, tanto nas demandas internas, quanto na capacidade de adaptação às mudanças externas. Assim ascenderam teorias contrárias ao modelo burocrata estatal, que somado a vertente neoliberal oportunizaram a implementação do modelo gerencial na administração pública.

A pesquisa partiu do seguinte problema: Quais são as dificuldades que as Organizações Públicas encontram para realizar a transição entre o modelo administrativo burocrata para o modelo administrativo gerencial na percepção dos integrantes das instituições públicas?

Para possibilitar que a Gestão Pública passe por estas mudanças, se faz necessário deixar de lado os fatores que à tornam ineficaz, ineficiente e lenta. Assim, é propiciada a ocorrência de uma reforma administrativa, pois o dinamismo contemporâneo requer das Organizações Públicas soluções rápidas e pontuais de forma a atender as demandas sociais e administrativas, assim estes órgãos necessitam adotar modelos que possam potencializar a gestão administrativa, otimizar o emprego de recursos e tornar lépido os serviços públicos. Bem como se fazem necessárias mudanças estruturais no modelo de gestão organizacional, além da mudança de arquétipo de forma que a administração burocrática deixe de ser um fator limitante à administração pública gerencial.

1.1.OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar as dificuldades enfrentadas pelas organizações públicas estatais para realizar a transição de um modelo burocrata para um modelo gerencial.

Objetivos geral, buscou-se:

Analisar as percepções dos servidores no âmbito municipal da cidade de Pouso Alegre – MG e militares da 17ª Companhia de Polícia Rodoviária PMMG, quando a gestão das instituições públicas mencionadas sobre aspectos que geram ineficiência na gestão e se o modelo gerencial de administração está incluído no direcionamento das instituições.

1.2 JUSTIFICATIVA

A administração pública tem ao longo das décadas uma nova imagem para acompanhar as evoluções e as novas demandas que a globalização dinâmica demonstra no campo da Gestão Pública. Isto a ser justificado pela integração do princípio da eficiência entre os pilares que sustentam a administração pública. As problemáticas de ordem estrutural como a governabilidade e o descrédito são itens que inflamam estes anseios por mudanças, além do jogo político e percalços culturais.

E como solução para a transformação do modelo burocrata de gestão pública estatal, é apresentada o modelo gerencial de gestão pública, que contém uma estrutura norteadora que busca traçar indicadores de metas e resultados, avaliação de desempenho institucional e individual, planejamento estratégico, meritocracia, flexibilidade e racionalidade de processos, além da expansão de políticas públicas de gestão.

As percepções dos servidores públicos sobre a gestão das instituições estatais é idêntica essencial na construção de uma administração moderna voltada para resultados. E com as opiniões dos integrantes dos órgãos públicos visa a negociação aberta e pública, ao passo que o gestor utilizar estas percepções de seus colaboradores na condução do órgão público, isso se refletirá na sociedade com ganho na qualidade e agilidade da prestação do serviço público.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Administração Pública Brasileira: Contextualização Histórica

A administração pública no Brasil reconhece três fases em sua constituição histórica do Estado: (1) o modelo patrimonialista; (2) o modelo burocrático weberiano; (3) o modelo gerencial. Reconhecemos que esta história apresenta três tipos ideais de organização do Estado no Brasil, o qual serve como orientação normativa e cognitiva de compreensão da construção histórica da organização pública. Mas, como tipos ideais, eles compreendem um aspecto cognitivo, fazendo com que a realidade represente mais o cruzamento complexo das características dos três modelos do que propriamente uma construção rígida e sequencial, tal como apresentada.

Iniciando com o patrimonialismo, seu conceito, no Brasil, foi fundamental como instrumento analítico e teórico para constituir uma interpretação a respeito da formação do Estado (FILGUEIRAS, 2018)

Na era patrimonialista não havia separação entre o interesse público e o interesse privado. Tudo pertencia ao monarca. Logo, havia confusão patrimonial entre os bens particulares e os bens públicos, ou seja, a gestão da coisa pública era confundida com a gestão do capital privado do gestor ministerial. Na mesma época imperava o coronelismo, configurando uma forma de intimidação no qual as elites controlavam os meios de produção, a economia local e, principalmente, o poder político de determinada região (FRIZON, 2019). Assim, Schwartzman (1982), nos diz que:

O patrimonialismo, mais do que um tipo de organização, seria um sistema que legitima o governo em função de privilégios no contexto de uma sociedade estamental herdada do mundo ibérico. Na linhagem do pensamento político brasileiro, derivada de Faoro, o patrimonialismo é um problema típico do Estado e comporta uma visão estrutural em que ele se reproduz mesmo com traços modernizantes (SCHWARTZMAN, 1982).

O patrimonialismo historicamente foi componente embrionário da burocracia, e esta foi criada para suceder à administração, pois o patrimônio

público e o privado se misturavam. O modelo burocrata foi utilizado para fazer frente ao patrimonialismo e a desorientação entre o público e o privado. Com o passar do tempo, as disfunções e a falta de adaptação e o pouco avanço que o modelo burocrata de gestão proporcionava perante a crescente demanda por dinâmica contemporânea na gestão, acabou-se tornando ineficiente (MEDEIROS, 2006).

Quando em 1937, se instaura a Terceira República capitaneado pelo Presidente Getúlio Vargas, que outorga a Constituição Federal de 1937 com previsão da criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), que vem a ser criado em 1938 (FGV, 2020; BRASIL, 1937). Inspirada no sociólogo alemão Max Weber, e copiada de modelo aplicado nos EUA, foi idealizada para acabar com o patrimonialismo e com o clientelismo, herança do modelo imperial (SANTOS, 2017).

A segunda grande reforma administrativa em 1967, promovida em plena ditadura, com o decreto-Lei nº 200 estabeleceu ao longo do século XX, o Estado brasileiro assumiu uma postura modernizadora, e a crise nos anos 70 foi o início do enfraquecimento do Estado, que se originaram em três aspectos, econômico, social e administrativo. Nesta percepção era condizente uma reestruturação da forma do Estado lidar com a economia, na busca da redução de gastos públicos. É neste cenário que o modelo burocrático de gestão foi sendo questionado, e a necessidade de melhor gerir os recursos, o controle de gastos públicos e o aumento da demanda por serviços públicos de nível elevado de qualidade, incentivaram a buscar um modelo de gestão que melhor se adequaria com a recente realidade (ABRUCIO, 1997).

Planejamento e o Orçamento como princípios e incluiu a “administração indireta” para descentralizar as atividades do setor público como um todo. Muitas atividades da administração direta foram transferidas para autarquias, fundações e empresas públicas. Foi o primeiro passo na implantação de técnicas da atividade privada na gestão pública que é o gerencial (SANTOS, 2017).

Com o fim da ditadura militar, o período a partir de 1985, na análise histórica do Brasil, marca o início da Nova República, que já surge em um momento de crise que afeta a dinâmica econômica e política, e a burocracia do Estado. O campo econômico foi marcado pela perda de capacidade de

intervenção do Estado na promoção do desenvolvimento econômico e social decorrente da crise fiscal. A crise política estava relacionada ao próprio golpe militar de 1964, ao fracasso e instabilidade provocados pelos planos econômicos de controle da inflação na década de 1980 e ao impeachment de Fernando Collor de Mello em 1991 (RAMOS; GONÇALVES, 2017). Contudo, apesar dos incansáveis esforços, o patrimonialismo não foi eliminado em sua totalidade, sendo que ao mesmo tempo não ocorreu uma consolidação da burocracia de fato (BRESSER-PEREIRA,1998).

Os movimentos de estudo sobre a realidade política brasileira, tiveram início em 1971. Em 1986, foram apresentadas inúmeras emendas individuais e coletivas ao projeto de Constituição, e em sessão solene, realizada no dia 5 de outubro de 1988, e com a participação das maiores autoridades do país e de convidados do exterior, foi promulgada a Constituição da República Federativa do Brasil. É instaurado o Estado Democrático de Direito. (BRASIL,1988; FRIZON, 2019)

Contudo, no Brasil, a Constituição de 88 foi um retrocesso, porque a administração pública brasileira passa a sofrer o enriquecimento burocrático extremo. As consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturado, serão o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira (SOUZA; COSTA, 2016).

Assim, entra em cena administração burocrática clássica, que pode ser considerada muito superior à administração patrimonialista do Estado, pois era a melhor forma de reduzir, senão eliminar, o empreguismo, o nepotismo e a corrupção. Entretanto, logo se percebeu que, se era uma maneira segura de administrar, não era uma forma eficiente, já que não garantia nem um custo baixo para a administração pública nem uma qualidade adequada dos serviços prestados ao público. Verificou-se que a administração burocrática é lenta, cara e pouco ou nada orientada para a cidadania (SOUZA; COSTA, 2016).

Pereira (1995), nos diz que:

Esse fato tornou-se ainda mais evidente quando o Estado capitalista deixou de ser o Estado liberal clássico, orientado para garantir a propriedade e os contratos, para manter a ordem interna e defender o país contra o inimigo externo, e passou a ser

o Estado social, que assumiu um número crescente de serviços sociais: educação, saúde, cultura, pesquisa científica e seguridade (PEREIRA, 1995).

A eficiência administrativa não é nem mais nem menos abstrata que moral administrativa. Mesmo o princípio da legalidade possui fortes controvérsias em seu entendimento. Em todos os casos não existe um conceito legal que determine a priori seu sentido lógico ou jurídico (GABARDO, 2017). Logo, o modelo burocrático foi perdendo espaço na administração pública; porém isso não quer dizer que é ultrapassado ou que será substituído por outro modelo. Pois, esse modelo é necessário, pelo fato que possui métodos bem delineados com as nuances da administração pública. Mas, o fato é que o Estado necessita de aprimoramento, para que produza soluções para as necessidades da sociedade (FRIZON, 2019).

Conduzida pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare) a reforma administrativa em 1995, buscou redefinir os setores de atuação estatal, reforçando a ideia de democratização do Estado e de mecanismos de gestão configurados em torno da adoção de modelos de administração privada para o setor público. No que diz respeito ao modelo de administração adotado e à diferenciação dos setores de atuação do Estado na sociedade e na economia, a reforma administrativa do governo Fernando Henrique Cardoso assumiu o modelo da *New Public Management*, cujo objetivo era adequar a administração pública brasileira às novas necessidades advindas da globalização dos mercados, da presença cada vez maior da legislação internacional de comércio e do aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão (FILGUEIRAS, 2018).

Implementadas de forma que as atividades do governo deveriam estar baseadas numa gestão pública similar à gestão realizada no mundo privado, porquanto seja o cidadão um cliente de serviços realizados pelo Estado (BRESSER-PEREIRA, 2001).

De acordo com Fernando Abrucio (2007):

Apesar dos percalços pelos quais a reforma administrativa do governo passou, houve avanços nos mecanismos de gestão e uma mudança cultural no interior do serviço público brasileiro, de maneira que podemos perceber mudanças substanciais ocorridas nos dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso

(ABRUCIO, 2007).

A principal proposta da implantação do modelo gerencial foi a modernização da Administração Pública por meio da desburocratização da máquina estatal. Uma das ferramentas utilizadas foi a desestatização, sendo que na desestatização substancial o Estado abdica a sua titularidade, enquanto na desestatização formal o que se tem é a persistência do Estado como titular, transferindo somente a execução ou a gestão de sua atividade. Nessas definições, é possível vislumbrar a alienação de bens do Estado em favor do particular no primeiro caso, assim como se pode visualizar a Concessão e a Permissão no segundo (MOREIRA, 2010).

2.2.A ineficiência do modelo burocrático no Brasil

Eficiência, no sentido econômico puro, pode ser definida com base nos estudos de Pareto sobre os mercados competitivos. A chamada “eficiência de Pareto” (ótimo de Pareto) é a situação em que, ao mesmo tempo, é impossível melhorar a situação de um indivíduo sem piorar a de outro, sendo três as condições para sua existência: eficiência nas trocas, na produção e na composição do produto. Esta última é sintetizada pela máxima de que a economia só deve produzir o que o consumidor quer comprar. No contexto organizacional, agregam-se ao conceito de eficiência os de eficácia e efetividade, que, entretanto, nem sempre têm sido usados uniformemente. Há diversas concepções sobre tais termos, embora não discrepem excessivamente. A eficiência está ligada ao melhor uso dos recursos da organização, de forma a obter seu produto ou serviço. Poderia ser sintetizada na relação entre o input real e o input padrão (o desejado pela organização), cujo resultado tenderia a zero (ARAGÃO, 1997).

O termo burocracia já surgiu com uma forte conotação negativa, numa reação à centralização administrativa e ao absolutismo, tendo sido empregado pela primeira vez por Gournay que era um economista fisiocrata, em meados do século XVIII. Designava o corpo de funcionários e empregados do Estado absolutista francês, sob a dependência do soberano e incumbido de funções

especializadas. Girglioli (1995) relata que o termo logo se difundiu tendo sido também utilizado para atacar o formalismo e o espírito corporativo da administração pública em diversos países.

É possível destacar que este elemento pejorativo acompanha o conceito de burocracia até os dias de hoje, pois, ao que tange a produção intelectual sobre o tema, não é rara a associação do termo burocracia e ineficiência.

A associação organização social e dominação (racional-legal) proposta por Weber, não é enfática no sentido de estabelecer uma relação consolidada entre burocracia e eficiência. O modelo burocrático weberiano propõe a implementação de ideias, materializando-as por meio de ações estatais. O núcleo desse modelo, segundo Oliveira (1970), consiste em uma administração com as seguintes características: (a) uma estrutura de posições, com limites definidos pelas normas e organizados hierarquicamente; (b) especificação de áreas de competência, como resultado de uma divisão do trabalho e da diferenciação de funções, com uma unidade organizacional com competência específica, denominada “órgão administrativo”; (c) a existência de uma equipe administrativa, que inclua funcionários legalmente designados e qualificados, juntamente com a especialização burocrática que eles realizam, que devem orientar seu comportamento pelas normas técnicas que orientam o exercício de seu cargo; (d) manifestação de impessoalidade, com separação entre a propriedade da organização e a propriedade pessoal do empregado, bem como a coleção de interesses da organização e do indivíduo; (e) registro documental de atos administrativos, decisões, regras e ordens escritas; (f) busca de uma autoridade racional-legal.

A administração puramente burocrática, portanto, a administração burocrático-monocrática mediante documentação, considerada do ponto de vista formal, é segundo toda a experiência, a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade – isto é, calculabilidade tanto para o senhor como para os demais interessados –, intensidade e extensibilidade dos serviços e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas. (WEBER, 2012).

Lane (1993), ao analisar o modelo weberiano relata que ele parte de

que o pressuposto da impessoalidade mascara as reais motivações do burocrata. Neste sentido, argumenta que as burocracias não são impessoais, nelas existindo uma teia de relações humanas.

O conflito nas instituições políticas, incluindo o modelo burocrático adotado no Brasil, remonta ao tempo da colonização, com a formação de uma sociedade submissa a uma autoridade patrimonial. Esse conflito, na esfera política, obscurece as fronteiras entre a família e o ambiente público e, na esfera social, perpetua a tradição de uma sociedade condescendente e muito conformada que demonstra uma incapacidade de usar instituições políticas dentro dos limites e propósitos para os quais eles foram criados (CERVANTES; RADGE, 2018).

Para Weber (2013) a burocracia é o meio de transformar a ação comunitária em uma ação societária organizada racionalmente. Por isso em tese considerada a forma mais eficiente de uma organização, pois garante rapidez e racionalidade ao trabalho, socializando as relações de poder e diminuindo os problemas internos da organização, visto que tem foco nos procedimentos.

Faoro (2012) nos diz que existe na população uma passividade que faz com que esta tenha se tornado inerte diante das demandas políticas. As pessoas valorizam ter posses ou poder sobre fazer o que é legal, fazendo escolhas políticas vazias que não atendem a necessidade real da comunidade, mas as necessidades daqueles que dirigem a máquina do estado. Tais características causaram a corrupção exacerbada percebida no país, levando a erros na aplicação do modelo burocrático weberiano, pois preserva os interesses pessoais em detrimento dos interesses coletivos. Assim podemos justificar a ineficiência e inaplicabilidade do modelo de burocrático no Brasil, pois, tem sido visto atualmente como máquina administrativa para obtenção de vantagem pessoal. A culpa certamente repousa menos na forma atual de constituição e mais nos operadores das instituições estatais. O texto da Constituição Federal de 1988, redigido em um contexto de redemocratização, inaugurou um novo ordenamento jurídico e buscou garantir o avanço das políticas públicas, que seriam uma forma de promover a dignidade humana e os Direitos Fundamentais (BREUS, 2006).

Duas outras críticas muito importantes feitas por Girglioli (1995)

relatadas por Aragão (1997), dizem respeito à concepção weberiana do tipo ideal e à análise microssocial das organizações:

Aponta-se que os elementos constitutivos do tipo ideal, por estarem colocados em diversos níveis de generalizações, não os tornariam adequados a uma análise das estruturas organizacionais. Nesta ordem de ideias, alguns elementos como, por exemplo, a especialização e o pagamento em dinheiro seriam próprios das administrações racionais (eficientes); outros, tais como a existência de staff administrativo e sistema hierárquico, caracterizariam a administração burocrática propriamente dita, categoria oposta à administração profissional. Os críticos apontam, ainda, que esta confusão entre burocracia e profissionalismo se estende ao conceito de autoridade, já que este se fundamenta na hierarquia (burocracia) e na competência (profissionalismo). Em segundo lugar, as críticas assentam-se na afirmação de que o tipo ideal consiste em um esquema conceitual, que mistura a descrição das características que definem a burocracia a uma série de hipóteses, dentre elas, a de que a burocracia é capaz de maximizar a eficiência organizacional (ARAGÃO, 1997).

É imprescindível destacar que a tão citada afirmação weberiana, segundo a qual a administração burocrática é *coeteris paribus* ("todo o mais é constante" ou "mantidas inalteradas todas as outras coisas"), tecnicamente superior às demais, vale somente na medida em que a burocracia é comparada com os típicos aparelhos do domínio tradicional e carismático (GIRGLIOLI, 1995). A questão é que no Brasil, tanto a posição quanto o modelo weberiano infelizmente tenderam a ser mal compreendidos por alguns de seus intérpretes, que insistem em considerar o tipo ideal além de suas limitações, impondo-o como solução para a organização da máquina burocrática estatal, independentemente das condições a que está submetida.

2.3.O Gerencialismo na administração contemporânea, uma alternativa ao modelo weberiano

A crise no sistema de administração pública burocrático começou ainda no governo militar que não foi capaz de implementar o sistema burocrático na sua totalidade, já que não conseguiu extinguir privilégios oriundos da forma patrimonialista de governo. Outro problema foi a questão do profissionalismo do serviço público: foram criados concursos para diversos cargos, no entanto para os cargos de alto escalão, inclusive para os cargos das estatais continuaram através de indicação política (PEREIRA, 1996).

A rigidez da burocracia tornou inviável a administração eficiente, que era promessa da própria burocracia, as ações tornaram-se cada vez mais rígidas e inviáveis. Assim, a primeira experiência de inserção da administração pública gerencial no Brasil, deu-se em 1967 no Governo de Castelo Branco, pelo Decreto Lei nº 200/67, que concretizou a Reforma Administrativa no Regime Militar, a qual promovia uma radical descentralização como a criação da administração indireta com a transferência das atividades de produção de bens e serviço para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista (BARBOSA, 2019).

A Reforma Gerencial vindo depois da burocracia ocasionou uma reestruturação na administração pública federal e uma teve por objetivo uma melhoria na informação do setor público (antes inexistente) e o fortalecimento das carreiras do Estado. O ideal meritocrático do modelo weberiano foi aperfeiçoado e os objetivos antes definidos foram mantidos (ABRUCIO,2007). Foram introduzidas ideias novas e assim definidos novos paradigmas como a do “cidadão – cliente”. O Estado, administrador dos recursos do cidadão, deveria apresentar resultados satisfatórios da utilização de tais recursos uma vez que o cidadão seria considerado o cliente e cobraria a eficiência na aplicação de seus recursos (PEREIRA, 2000).

Para Costa (2008), na administração pública gerencial predomina: valores de eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, estes muitas vezes sendo medidos por indicadores de desempenho, o que gerou o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Não se contrapõe a valores essenciais da administração burocrática, pois visa o interesse público e conserva, embora flexibilizando-os a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a remuneração, as carreiras, a avaliação do desempenho e o treinamento, e é aí que atingiu os servidores públicos.

Logo, podemos definir que o modelo de Administração Gerencial propõe:

O reconhecimento de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade apresenta, posto que as exigências dos cidadãos são superiores ao que é ofertado pelo Estado. Observa-se ainda que o foco desse modelo de gestão é o aumento da qualidade dos serviços e maximização dos custos com vistas ao alcance de resultados satisfatórios (BARBOSA, 2019)

Entretanto, é necessário esclarecer que esse modelo não exclui por completo o burocrático, conservando inclusive alguns de seus princípios básicos como a impessoalidade e o profissionalismo. De fato, o que distingue um modelo do outro é que o burocrático tem seu foco nos processos enquanto o gerencial visa os resultados, ou seja, o desenvolvimento contínuo objetivando sempre a lucratividade (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Ainda como característica do modelo gerencial pode-se citar a descentralização da administração com as funções e comandos sendo distribuídos com as respectivas responsabilidades a outros setores, não sendo exclusivo de agentes públicos (SECCHI, 2009).

O que hoje se convencionou chamar de “Administração Gerencial” ou “Gestão Pública”, tornou-se uma alternativa ao modelo weberiano na forma de administração contemporânea, tem por objetivo resultados práticos e mensuráveis, quando comparada a burocrática (HENRIQUE, 2011). A agência pública, que congrega os burocratas e oferta serviços públicos, seria maximizadora da relação entre os recursos de que dispõe e seus custos. Por constituírem uma elite especializada, os burocratas deteriam certa quantidade e qualidade de informação, que os colocaria em posição de vantagem em relação aos políticos, como explanado por outros autores (LOTTA, 2010; FAORO, 2012; CERVANTES; RADGE, 2018)

Assim, esta assimetria de informação, dada pelos privilégios que o modelo weberiano no Brasil demonstra, propicia comportamentos oportunistas por parte dos burocratas fazendo com que a agência produza serviços numa quantidade inferior à esperada pelo Legislativo o que, pela racionalidade econômica, ocorreria no ponto em que os benefícios e os custos marginais se iguallassem. Esta folga de recursos (*slack*) seria apropriada pelo burocrata. Caso o modelo weberiano fosse ainda utilizado, seria necessário um insulamento. Todavia, cumpre ressaltar que o afastamento excessivo pode conduzir ao tecnocratismo, o que destruiria as raízes neoliberais. Com isso, o insulamento burocrático não pode ser considerado a solução. Dadas as circunstâncias o modelo gerencial torna-se a alternativa eficiente e eficaz para o país (ARAGÃO, 1997).

3. Metodologia

Neste trabalho consta um método pesquisa de natureza quantitativa, nível descritivo, utilizando a estratégia de survey, realização da coleta de informações por meio de questionários, concepção da análise de dados na forma de tabulação e interpretação dos resultado obtidos, por meio de gráficos e tabelas.

Na elaboração deste estudo foi empregada a natureza de coleta de dados quantitativos, conforme Roesch diz:

Se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa e efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados. (ROESCH, 2005, p. 122).

E segundo Marconi e Lakatos:

No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados. (MARCONI & LAKATOS, 2004, p. 269).

Com relação a natureza da pesquisa quantitativa, esta demonstra um nível de característica descritiva que tem por finalidade detalhar as características dos entrevistados que responderam a este trabalho.

Para Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 63) “Pesquisa descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

A pesquisa quantitativa foi aplicada 40 servidores públicos municipais da cidade de Pouso Alegre-MG e a 45 policiais militares rodoviários lotados na 17ª Companhia de Policiamento Rodoviário de Pouso Alegre-MG.

Em relação à composição das questões de sua estrutura é importante

destacar que a maior parte das questões segue formulada na escala de “Likert”. Neste tipo de pesquisa em que se utiliza a este tipo de escala, em que a atitude do entrevistado se relaciona com suas crenças do objeto a ser estudado, assim o questionário é formulada por afirmações relacionadas ao assunto pesquisado. Em que os entrevistados em suas respostas não só concordam ou não com as afirmações, mas demonstram o nível de concordância ou discordância do objeto estudado. É utilizada nesta escala as opções tipo discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente, concordo totalmente e com uma opção para o entrevistado que não tenha opinião definida sobre o objeto da pesquisa.

4. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

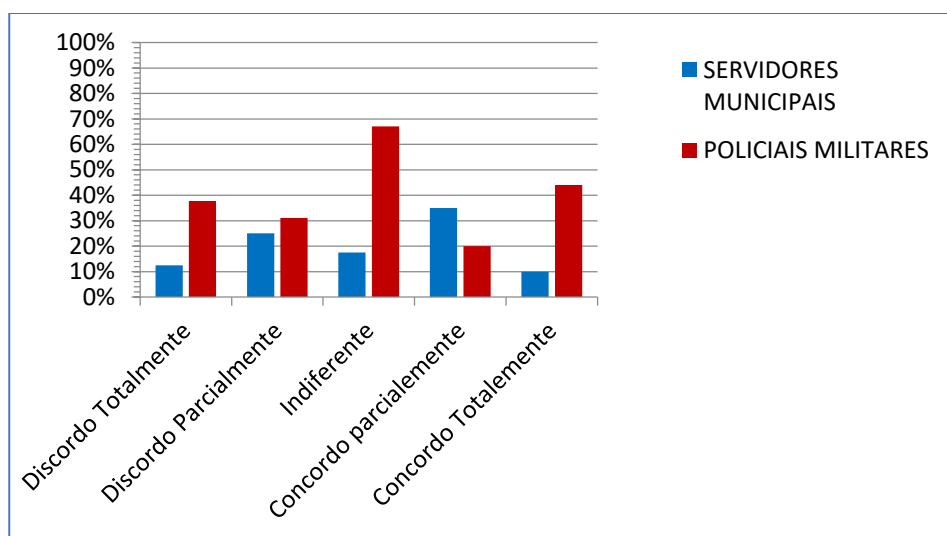
A pesquisa foi realizada a partir do dia 8 de setembro de 2020 até 18 de setembro de 2020, sendo utilizado a plataforma de questionários do Google Forms. Enviados por e-mail já com contato pré-estabelecido com os entrevistados.

Dada a caracterização socioeconômicas, uma das características visualizadas nas pesquisas é que em relação ao servidores civis, dos 40 entrevistados uma relevante parcela é sexo feminino é predominante cerca de 90%, e de 10% do sexo masculino e que em relação ao servidores militares estaduais rodoviários o quadro se inverte, pois dos 45 entrevistados cerca de 97,8% é do sexo masculino e 2,2% são do sexo feminino. Destaca-se que em relação ao grau de estudo incluindo todos os 85 entrevistados, os que possuem ensino superior representam 58,75% e os que possuem ensino médio representam cerca de 41,25%. No que se refere á faixa etária total de entrevistados visualizou-se que, 46,25% possuem entre 31 a 40 anos, 41,65% possuem 41 anos de idade ou acima e que 12,1% possuem entre 18 a 30 anos de idade. Outro aspecto observado foi na ocupação destes servidores onde dos 40 entrevistados cerca de 52,5 % atuam como gestores de seus respectivos setores da secretaria de saúde de pouso alegre tais como, enfermeiros de ESF, Farmacêuticos das Farmácias populares, secretaria de saúde e fonoaudiólogo, e outros entrevistados cerca de 47,5% atuam como

servidores da atividade fim do órgão. Já na esfera militar dos os integrantes entrevistados possuem em suas classes níveis de responsabilidade de acordo com sua graduação e posto na hierarquia militar.

Considerando as respostas do questionário pelos entrevistados das características do trabalho, os servidores municipais da figura 1, cerca de 45% tem liberdade de tomar decisões, 37% dos respondentes não possuem liberdade na tomada de decisão e 17,5 são souberam opinar. Já no âmbito militar cerca de 68,9 dos respondentes não possuem liberdade de tomar decisões, e 24,4% tem liberdade de tomar decisões e 6,7 não souberam opinar.

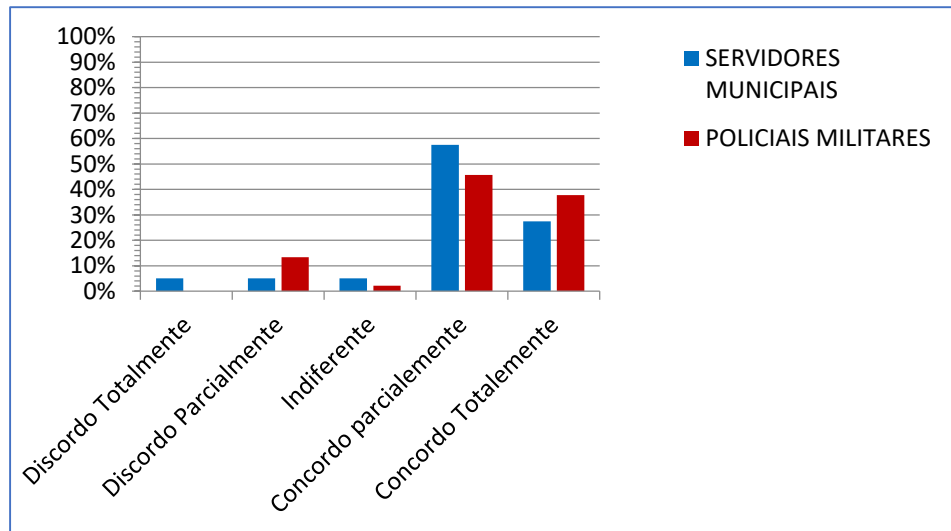
Figura 1 – Liberdade de Tomar Decisões



Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se que na figura 2 cerca de 85% do servidores municipais acreditam que com maior autonomia melhoraria a eficiência no serviço público, 10% dos respondentes não concordam com uma maior autonomia e 5% são indiferentes quanto ao assunto. Já na os policiais militares 84,5% creem na maior autonomia resulta em eficiência na prestação do serviço público e 13,8 não acreditam na que a maior autonomia é sinônimo de eficiência e 2,2 % dos militares são indiferentes quanto ao autonomia no serviço.

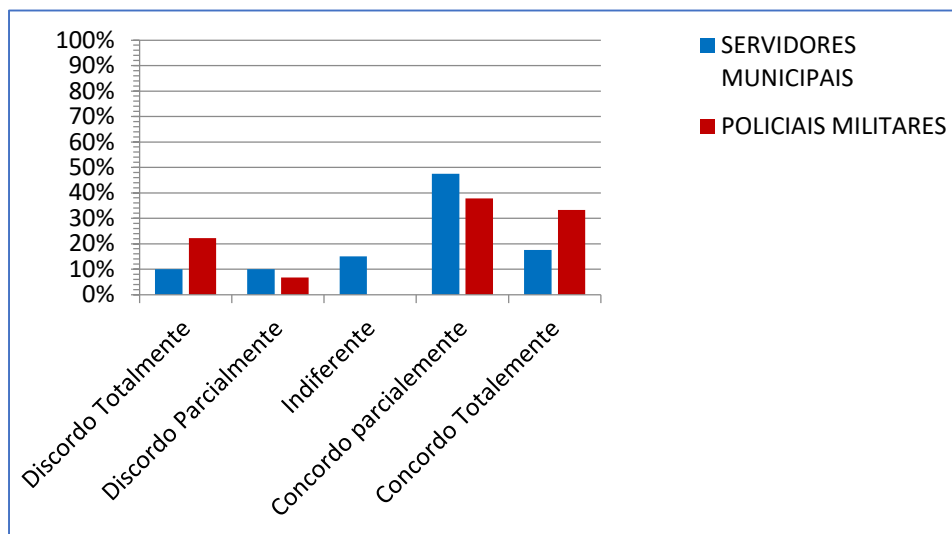
Figura 2 – Maior autonomia remete a maior eficiência na prestação de serviços públicos



Fonte: elaborado pelo autor

Presume-se que o percentual da figura 3, onde os entrevistados do município de Pouso Alegre - MG, cerca de 65% tem suas opiniões e sugestões consideradas e discutidas independente do cargo que ocupam, já para os 20% não tem suas opiniões e sugestões levados em consideração pela administração do órgão e 15 % são indiferentes quanto ao assunto. Com relação ao militares respondentes observa-se que 71,1% destes tem suas sugestões e opiniões consideradas pela gestão do órgão, e para 28,9 % não tem suas opiniões e sugestões consideradas.

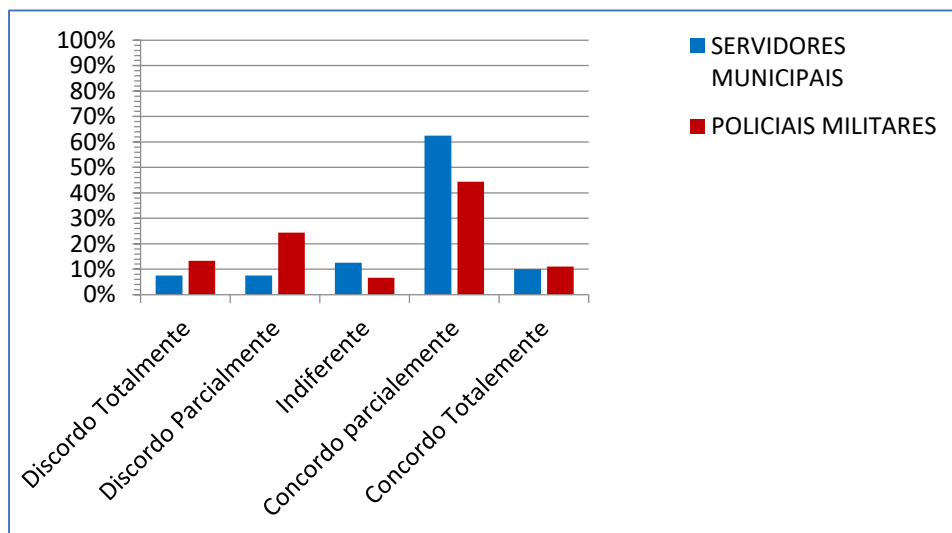
Figura 3 – Opiniões e sugestões na administração pública



Fonte: elaborado pelo autor

Para os entrevistados com relação à figura 4 que vemos as tendências evolutivas no que tange a gestão estratégica e de recursos, para os cerca de 72,5% dos servidores municipais a gestão da prefeitura de Pouso Alegre – MG acompanha as tendências na gestão estratégica, para 15% a gestão de recursos ainda carece de acompanhar as evoluções e 12,5% dos entrevistados são indiferentes quanto a assunto. Já os servidores militares a respeito das tendências evolutivas na gestão de recursos vislumbra-se que 55,5% dos militares conferem que a Polícia Militar de Minas Gerais age para acompanhar essas tendências, para 37,7% a instituição carece de acompanhar e para 6,7 são indiferentes quanto a questão.

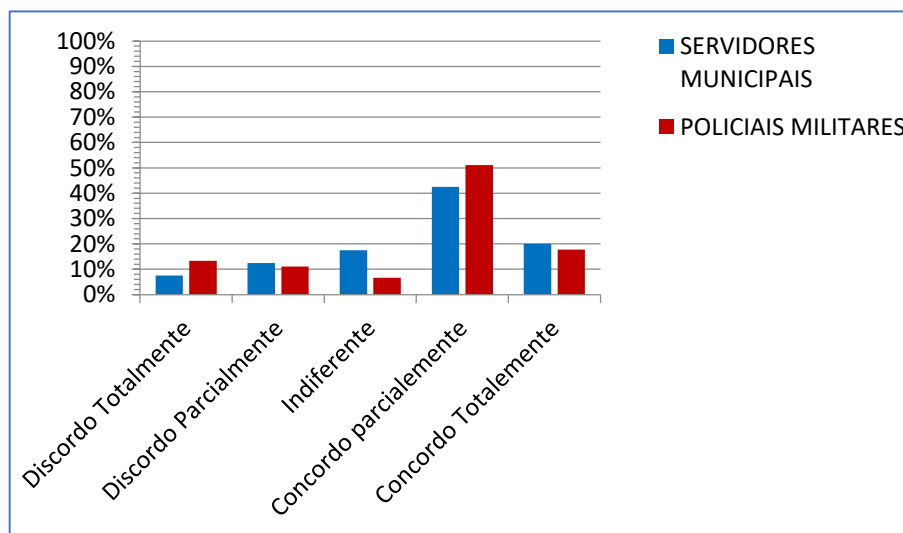
Figura 4 – Tendências evolutivas no que tange a gestão estratégica e de recursos nas instituições.



Fonte: elaborado pelo autor

Observadas as respostas na figura 5, os servidores civis municipais, aos 62,5% concordam que sua respectiva instituição converge com os anseios da sociedade sobre sua atuação, e cerca de 20% acredita que a instituição não são convergentes e para 17,5 são indiferente quanto a questão. Já para os policiais militares dos entrevistados 68,9% a Policia Militar de Minas Gerais atua na mesma direção dos anseios da sociedade, para 24,4% esta não atua no mesmo caminho das expectativas da sociedade e para 6,7% apresentaram neutralidade no assunto.

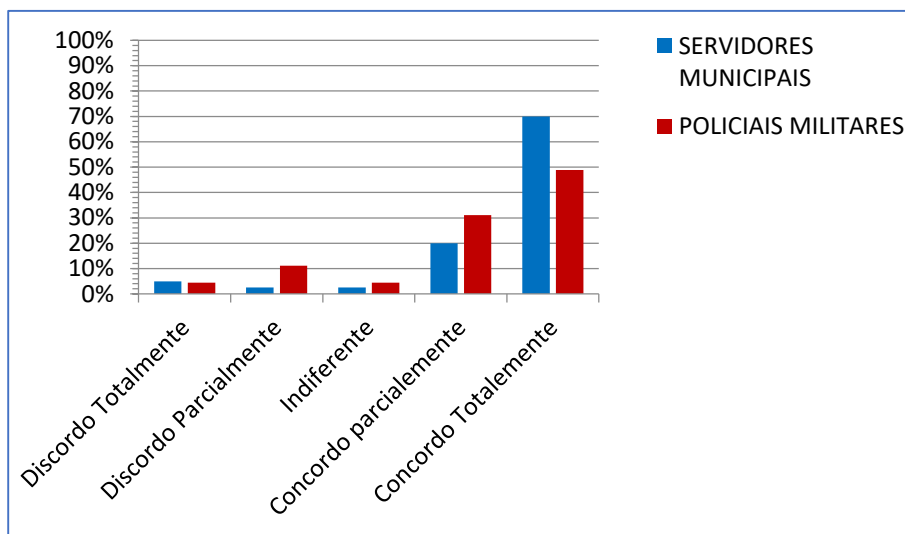
Figura 5 – A atuação da instituição é convergente aos anseios da sociedade.



Fonte: elaborado pelo autor

Considerada a figura 6, que esta contendo as respostas dos entrevistados servidores municipais, cerca de 90% tem as suas atribuições bem definidas e delineadas, sabendo qual é o respectivo papel dentro da instituição, para 7,5% suas atribuições não são bem definidas nem delineadas e para 2,5% são indiferente quanto ao assunto. Já no âmbito militar para cerca de 80% tens suas atribuições bem definidas e delineadas, para os 15,5% suas atribuições não são bem definidas nem delineadas, para 4,4 são indiferentes ao assunto.

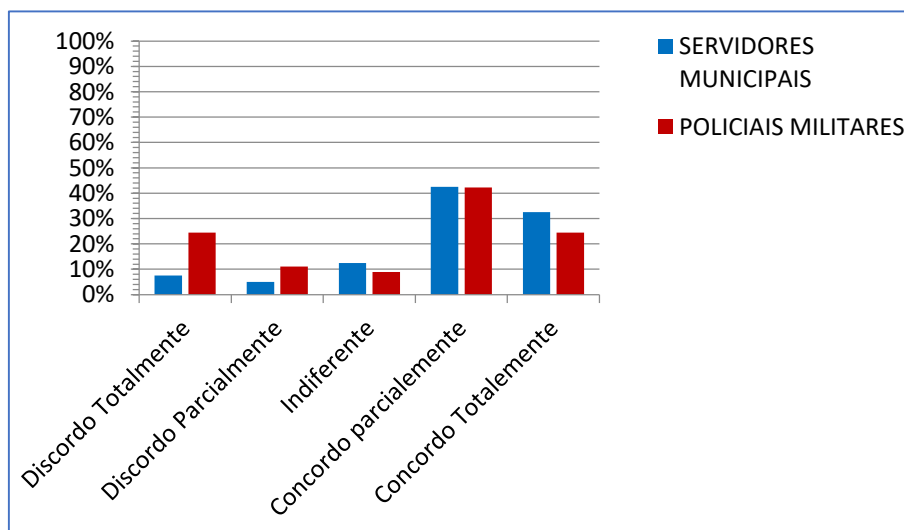
Figura 6 – As atribuições que eu possuo na instituição são bem definidas e delineadas, ou seja, sei qual papel devo exercer.



Fonte: elaborado pelo autor

Quanto ao acesso ao escalão superior para expor as demandas ou fatos pertinentes dos respectivos respondentes da administração pública municipal visto na figura 7, cerca de 75% tem a acesso para demandas próprias e fatos relativos ao trabalho ao escalão superior, e 12,5% não tem acesso fácil ao escalão superior, 12,5% são indiferente quando a questão. Quanto na esfera militar estadual cerca de 55,5% tem acesso fácil ao escalão superior, para cerca de 35,5% essa acesso é dificultado, e para 8,9% são indiferente a quanto a questão.

Figura 7 – Acesso ao escalão superior para expor as próprias demandas ou

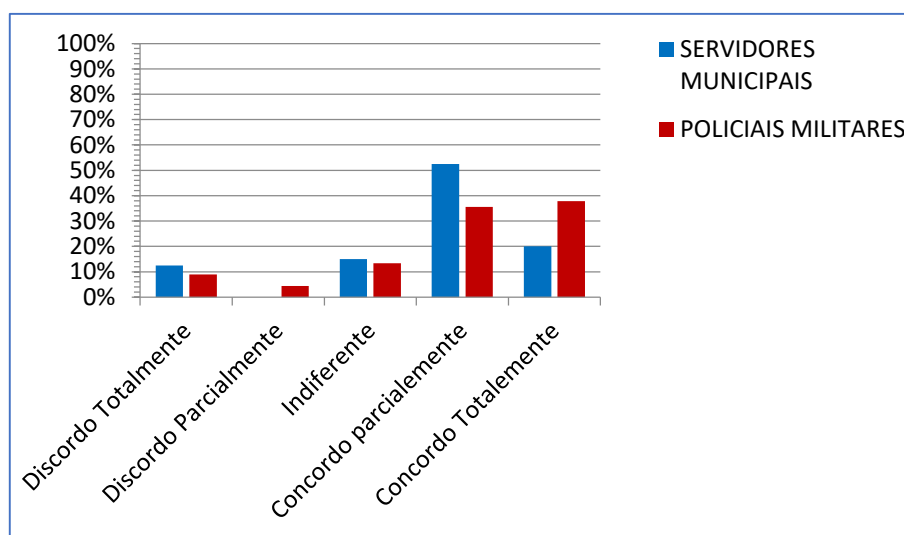


fatos pertinentes ao meu trabalho.

Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se que referente ao acesso aos desdobramentos de objetivos e metas que cada servidor esta inserido no planejamento estratégico da instituição, verificados na figura 8, cerca de 72,5% dos entrevistados municipais tem esse respectivo acesso, e já para 12,5% não possuem esse acesso, e para 15% são indiferente ao assunto. Já para os policiais militares cerca de 73,4% tem conhecimento de seu papel no planejamento da organização, e para 13,3% não tem esse acesso, e para 13,3% são indiferente ao assunto.

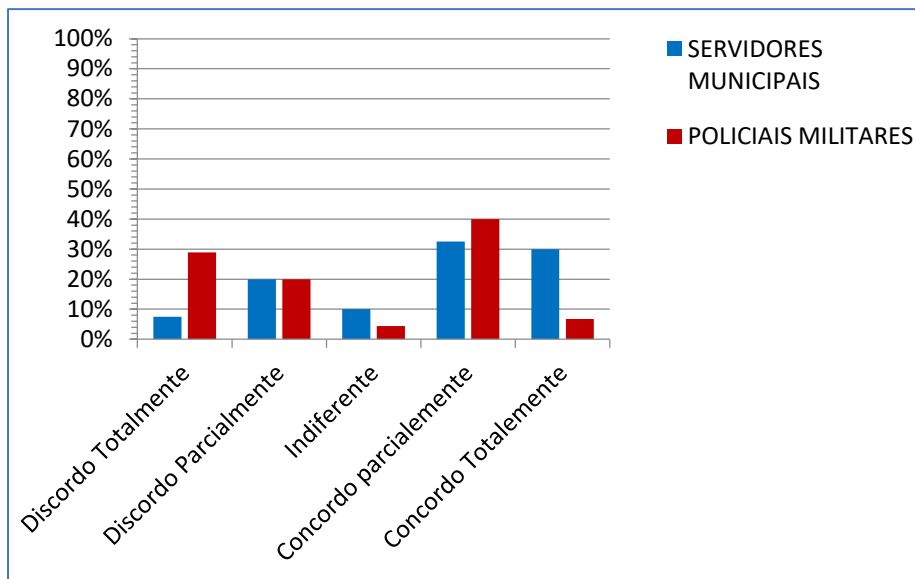
Figura 8 – Acesso aos desdobramentos de objetivos e metas para saber qual o papel do servidor no planejamento estratégico da organização.



Fonte: elaborado pelo autor

Presume-se que na figura 9, quanto as solicitações de funcionário para com a administração referente ao tempo de respostas, temos que na esfera municipal 72,5% tem suas demanda são respondidas com tempo satisfatório, já para 12,5% esse tempo não satisfaz suas expectativas e para 15% são neutros para com o assunto. Quanto ao militares esse tempo de resposta e para 46,7% é satisfatória, e para 48,9% esse tempo não satisfaz suas necessidades e para 4,4% são neutros quanto ao assunto.

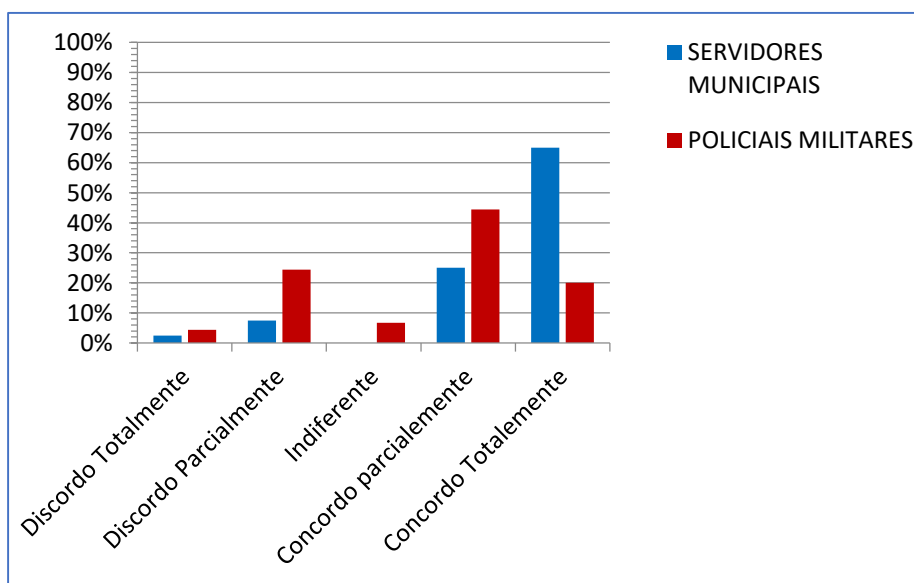
Figura 9 – Solicitação de algo para a administração, o tempo de resposta é satisfatório.



Fonte: elaborado pelo autor

Verificado na figura 10, que 90% dos funcionários da prefeitura acreditam que os portfólio da instituição atendem as necessidades sociais, e que para 10% esse portfólio não atende a necessidade sociais. Para os militares cerca de 64,5% o portfólio de serviços da organização militar atende as referidas necessidades, e para 28,8% não atende na sua plenitude as necessidades sociais e para 6,7% são indiferentes quanto a questão.

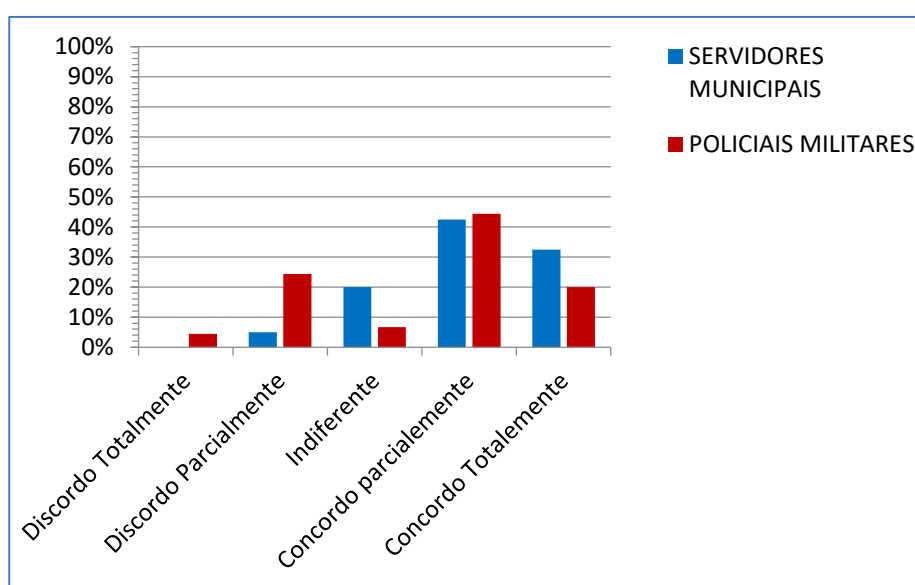
Figura 10 – Eu acredito que o portfólio de serviços prestados pela organização em que trabalho atende às necessidades sociais.



Fonte: elaborado pelo autor

Considerada a figura 11, os 75% do entrevistados funcionários civis da prefeitura de Pouso Alegre-MG, acreditam que o portfólio de serviço tem influencias de ações burocráticas, 5% acreditam que não tenha esta influencia e 20 % foram indiferentes com o assunto. Já na administração militar cerca de 84,5% afirmam que existem ações burocratas influenciando o portfólio de serviços, e cerca de 6,6% acreditam que não tem esta influencia e que os 8,9% são indiferentes ao assunto.

Figura 11 – O portfólio de serviços prestados sofre influência de ações

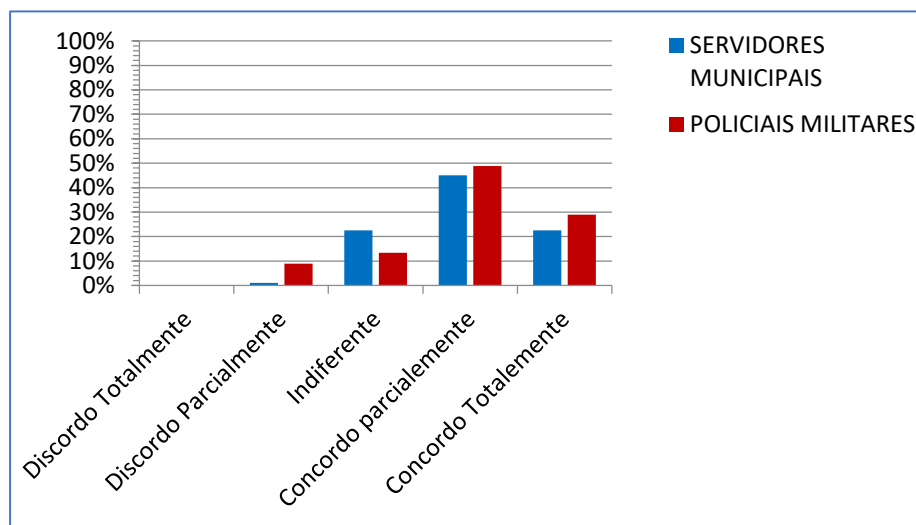


burocratas.

Fonte: elaborado pelo autor

Verificado na figura 12, que os respondentes civis da prefeitura de Pouso Alegre-MG, cerca de 67,5 acreditam que o portfólio de serviço tem influencias de ações gerenciais, 10% acreditam que não tenha esta influencia e 22,5% foram indiferentes com o assunto. Já no âmbito militar cerca de 77,8% afirmam que existem ações gerenciais influenciando o portfólio de serviços, e cerca de 8,9% acreditam que não tem esta influencia e que os 13,3% são indiferentes ao assunto.

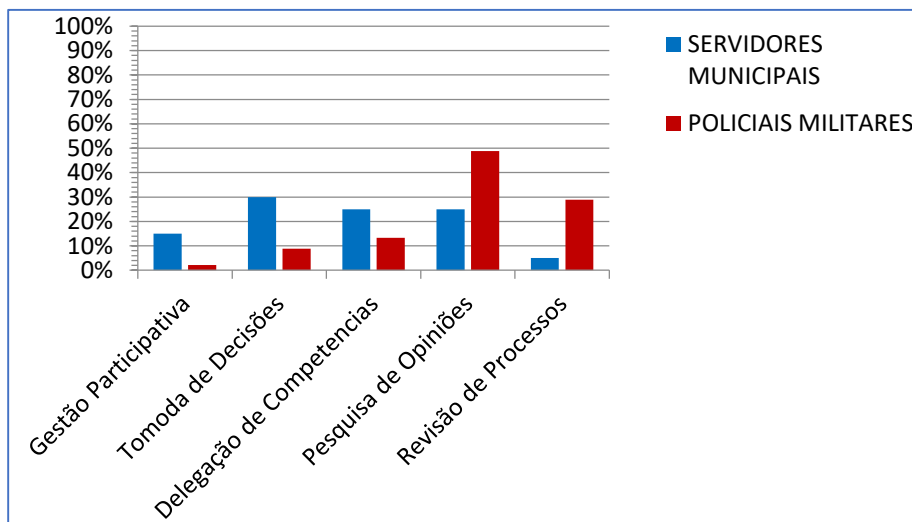
Figura 12 – O portfólio de serviços prestados sofre influência de ações gerenciais



Fonte: elaborado pelo autor

No que tange as atitudes gerências vistas na figura 13, observamos que na gestão municipal a tomada de decisão de forma horizontal representa 30% dos respondentes, e cerca de 25% acredita que a delegação de competências e uma das atitudes vista na gestão, e para 25% que a pesquisa de opinião é mais destacada, a revisão de processos representa os 0,5% restantes das opiniões e a gestão participativa com é 15% visto na instituição. Já na gestão militar o que se destaca e a delegação de competências representados por 13,3% dos entrevistados, com 8,9% acreditam que seja a tomada de decisões de forma horizontal, e com 28,9% a revisão de processos, e cerca de 48,9% acreditam na pesquisa de opiniões e com 8.9% na gestão participativa.

Figura 13 – Atitudes gerenciais que observam na instituição



Fonte: elaborado pelo autor

No que cabe a pesquisa aplicada nas instituições públicas, com o objetivo de avaliar as percepções dos servidores no que tange a gestão dos respectivos órgãos, o objetivo foi alcançado e os resultados da pesquisa foram satisfatórios, observa-se nas percepções dos servidores de maneira geral, que os órgãos públicos estão com tendências a acompanhar a gestão sob a ótica do gerencial.

Analisado os resultados obtidos pode-se destacar que instituições estão incrementando ideais gerências em suas gestões, mesmo que de forma mais devagar do que a sociedade necessita. Em que a realização de acompanhamento das tendências evolutivas quanto às estratégias de gestão e de recursos, atuando de forma a convergirem com os anseios da sociedade e com portfólios de serviços prestados atendendo as diversas demandas da população.

No que diz respeito a gestão para com os servidores, observa-se o contato entre funcionários e servidores estão dinâmicas e acessíveis, bem como o conhecimento das atribuições de cada servidor e bem como o papel que cada um tem na organização.

Aos aspectos negativos mensurados na pesquisa destaca-se que grande parcela dos servidores não possuem liberdade de tomar decisões, acarretando em demora em a solução das demandas. E com decisões de estratégia são realizadas estritamente por estáticas, em que a participação dos operadores da atividade fim de cada instituição não é presente.

Dado o exposto, os modelos de administrar O Estado, está em crescente evolução, com a busca da melhor maneira de gerenciar os recursos de sua população. Com características que fizeram o modelo burocrático ineficiente, tais como o engessamento dos processos, controle excessivo e falta de autonomia dos servidores. Desta forma mantendo os princípios básicos proposto por Max Weber do modelo burocrata, impessoalidade e o profissionalismo, com integração das técnicas do modelo gerencial, proporcionara grande avanço na gestão estatal. Com o emprego das atitudes gerencias apresentadas na pesquisa, como o processo de tomada de decisão horizontal, delegação de competências e pesquisa de opiniões compartilhado com os integrantes das instituições, motiva a negociação aberta e publica. Em que a flexibilização dos processos operacionais e administrativos, é estratégia essencial nas instituições, para os servidores terem liberdade e autonomia, para adequar as demandas, de acordo com a agilidade que o serviço público necessita ter. Assim as instituições públicas iram maximizar o atendimento eficientemente, bem como prestar com qualidade os serviços públicos.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar as percepções dos servidores acerca das características dos modelos administrativos burocrata e gerencial nas instituições públicas e como o ocorreu a ineficiência no primeiro modelo e a como implementação de técnicas do setor privado na administração pública tem contribuído na melhoria da qualidade dos serviços desempenhados por cada instituição.

Assim utilizado como coleta das informações a pesquisa descritiva quantitativa expôs as características socioeconômicas e avaliação das percepções dos integrantes, no tocante a gestão destes órgãos, o objetivo foi alcançado e os resultados da pesquisa foram satisfatórios, visto que a contribuição dos entrevistados, em que a gestores civis e militares bem como servidores da ponta da linha de cada instituição colaborou especificamente na compreensão dos modos de administrar os respectivos órgãos pesquisados.

E com os instrumentos e técnicas da administração gerencial extraídos dos resultados da pesquisa, com ampliação a autonomia do servidor, flexibilização dos processos administrativos e operacionais, utilização da

tomada de decisão de forma horizontal, a delegação de competências e pesquisa de opiniões, são iniciativas em que o gesto possa utilizar desses recursos para contribuir com significativas melhorias no serviço público tanto para o público externo quanto para os servidores.

6. Referências

ABRUCIO, F. L. O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública, Um Breve Estudo Sobre a Experiência Internacional Recente. **Cadernos Enap n° 10**, Brasília, 1997.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Rev. Adm. Pública**, v. 41, n. esp., p. 67-86, 2007.

ARAGÃO, C. V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, p. 104-132, 1997.

BARBOSA, M. A. C. Modelo de gestão burocrático ou gerencialista? Um estudo em uma Universidade Federal. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária. CIGU. 2019.

BLANCHET, L. A. Curso de Direito Administrativo. 4º Ed. Juruá, 2005.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, 2011.

BRASIL. Assembleia Nacional Constituinte De 1987-88. Disponível em https://www2.camara.leg.br/atividadelegislativa/plenario/discursos/escreven_dohistoria/25-anos-da-constituicao-de-1988/constituinte-1987-1988. Acesso em: 06 de abril de 2020.

BRASIL. Constituição dos Estados Unidos do Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm. Aceso em 05 abril de 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C.. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001. p. 21-38.

BREUS, T. L. Políticas Públicas no Estado Constitucional: A Problemática da Realização dos Direitos Fundamentais pela Administração Pública Brasileira Contemporânea. **(Dissertação)** Programa de Pós-Graduação em Direito. Universidade Federal do Paraná. 2006. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/>> com acesso em: abril de 2020.

CERVANTES, N.; RADGE, Z. Weber's bureaucratic model in Brazil: The corruption of ideas as obstacles to the implementation of public policies. **Geoforum**, v. 95, p. 165-168, 2018.

COSTA, F. L. Brasil 200 anos de Estado: 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**. RAP Rio de Janeiro 42(5): 829-74 Set./Out. 2008. Disponível em <<http://www.ebape.fgv.br/academico>> Acesso maio de 2020.

DI PIETRO, M. S. Z. Parcerias na Administração Pública. São Paulo: Atlas, 2015.

FAUSTO, B. História do Brasil. 2 reimpr. **São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo**, 2009.

FARIAS FILHO; M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. Planejamento da pesquisa científica. São Paulo: Atlas, 2013.

FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 71-88, 2018.

FRIZON, L. et al. Administração pública brasileira gerencial: da (in) eficiência administrativa à (in) eficácia de direitos. (Dissertação) Programa de Pós- Graduação em Direito, Universidade de Passo Fundo. 2019.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público). Disponível em: <https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos37-45/PoliticaAdministracao/DASP>. Acesso em 05 abril de 2020.

GABARDO, E. Princípio da eficiência. **Enciclopédia Jurídica da PUCSP**, v. 2, p. 2-22, 2017.

GIRGLIOLI, P. P. Burocracia. In: Bobbio, Norberto et alii. **Dicionário de Política**. 7. ed. Brasília, UnB, v.1, 1995.

HENRIQUE, M. A. **Gestão Pública e a Questão Tributária**: um estudo sobre o ISS e o IPTU nos municípios de São José dos Campos e Taubaté. **(Dissertação)** Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté, 2011.

HENRIQUE, M. A.; RICCI, F. Administração pública burocrática versus gerencial: uma análise crítica. XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação—Universidade do Vale do Paraíba, 2011.

LIMA, E. A.; BRANCO, M. de P. IMPLICAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E SEU FUNDAMENTO NA ORDEM ECONÔMICA CONSTITUCIONAL. **Percursos**, v. 4, n. 27, p. 74-79, 2018.

LOTTA, G. S. Implementação de Políticas Públicas: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos Burocratas de Nível de Rua no Programa Saúde da Família. (Tese) Programa de Pós-Graduação em Ciências Políticas. Universidade de São Paulo. 2010.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, P. H. R. Do Modelo Racional-legal ao Paradigma Pós Burocrático: Reflexões sobre a burocracia estatal. **O&S**, v.13, n.37, 2006.

MOREIRA, E. B. Direito das Concessões de Serviços Públicos – Inteligência da Lei 8987/95 (Parte Geral). Malheiros, 2010

PEREIRA, L. C. B. **A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira**. Brasília: MARE/ENAP, 1995.

PEREIRA, L. C. B. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**. RAP Rio de Janeiro 34 (4) p. 55-72, jul. 2000

RAMOS, J. M; GONÇALVES, O. O. Crises econômicas e os arranjos na burocracia da administração pública brasileira. **Pensar-Revista de Ciências Jurídicas**, v. 22, n. 1, p. 272-300, 2017

ROESCH, Sylvia M. A.. Projetos de Estágio e de Pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, J. L. dos S. A influência da corrente gerencial de administração na gestão pública brasileira da atualidade. **Gestão pública-Unisul Virtual**, 2017.

SCHWARTZMAN, S. **Bases do autoritarismo brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rev. Adm. Pública**, vol.43, n.2, 2009.

WEBER, M. O que é a burocracia? Conselho Federal de Administração. 2013. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/o-que-e-aburocracia/livro_burocracia_diagramacao_final.pdf>. Acesso em 25 de abril de 2020.

Apêndice A – Questionário sobre as percepções dos Militares Estaduais na Administração Pública Militar.

Este questionário busca avaliar as percepções dos militares estaduais, no que tange aspectos burocratas e gerenciais observados na gestão no dia a dia.

I. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS

1. Qual a sua idade? _____

2. Sexo?

() Masculino

() Feminino

3. Escolaridade:

() Ensino fundamental

() Ensino médio

() Ensino superior

4. Há quantos anos trabalha nessa instituição?

5. Qual o seu POSTO/GRADUAÇÃO?

() Soldado

() Cabo

() Sargento

() Sub Tenente

() Tenente

() Capitão

() Major

() Tenente Coronel

() Coronel

II. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

Essa parte do questionário foi elaborado de acordo com a escala Linkert, que é um tipo de escala de resposta em que os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

1. Eu possuo liberdade para tomar decisões de trabalho na administração pública municipal?

() Discordo totalmente () Discordo Parcialmente () Indiferente

() Concordo Parcialmente () Concordo totalmente

2. Eu acredito que maior autonomia remete a maior eficiência na prestação de serviços públicos?

Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
Concordo Parcialmente Concordo totalmente

3. As minhas opiniões e sugestões na administração pública municipal podem ser consideradas e discutidas, independente do cargo que ocupo?

Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

4. A instituição acompanha as tendências evolutivas no que tange a gestão estratégica e de recursos.

Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

5. Eu acredito que a atuação da instituição é convergente aos anseios da sociedade.

Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

6. As atribuições que eu possuo na instituição são bem definidas e delineadas, ou seja, sei qual papel devo exercer.

Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

7. Eu tenho acesso ao escalão superior para expor as próprias demandas ou fatos pertinentes ao meu trabalho.

Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

8. Eu tenho acesso aos desdobramentos de objetivos e metas para saber qual o meu papel no planejamento estratégico da organização.

Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

9. Quando solicito algo para a administração, o tempo de resposta é satisfatório.

Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

10. Eu acredito que o portfólio de serviços prestados pela organização em que trabalho atende às necessidades sociais.

Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente

Concordo Parcialmente Concordo totalmente

11. O portfólio de serviços prestados sofre influência de ações burocratas.

Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

12. O portfólio de serviços prestados sofre influência de ações gerenciais.

Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

13. Assinale atitudes gerenciais que observa na instituição militar estadual em que serve?

- Gestão Participativa
- Tomada de Decisões de Forma Horizontal
- Delegação de Competências
- Pesquisa de Opiniões
- Revisão de Processos

16. Você acredita que a gestão da instituição onde serve deve flexibilizar processos operacionais ou administrativos ou o atual modelo atende às demandas?

Apêndice B – Questionários sobre as percepções dos servidores públicos no âmbito Municipal

Este questionário busca avaliar as percepções de servidores públicos municipais, no que tange aspectos burocratas e gerenciais observados na gestão do município.

I. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÔMICAS

1. Qual a sua idade? _____

2. Sexo?

- Masculino
- Feminino

3. Escolaridade:

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior

4. Há quantos anos trabalha nessa instituição?

5. Qual o seu cargo?

II. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

Essa parte do questionário foi elaborado de acordo com a escala Linkert, que é um tipo de escala de resposta em que os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

6. Eu possuo liberdade para tomar decisões de trabalho na administração pública municipal?

- Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

7. Eu acredito que maior autonomia remete a maior eficiência na prestação de serviços públicos?

- Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
Concordo Parcialmente Concordo totalmente

8. As minhas opiniões e sugestões na administração pública municipal podem ser consideradas e discutidas, independente do cargo que ocupo?

- Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

9. A instituição acompanha as tendências evolutivas no que tange a gestão estratégica e de recursos.

- Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

10. Eu acredito que a atuação da instituição é convergente aos anseios da sociedade.

- Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

11. As atribuições que eu possuo na instituição são bem definidas e delineadas, ou seja, sei qual papel devo exercer.

- Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

12. Eu tenho acesso ao escalão superior para expor as próprias demandas ou fatos pertinentes ao meu trabalho.

- Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

13. Eu tenho acesso aos desdobramentos de objetivos e metas para saber qual o meu papel no planejamento estratégico da organização.

- Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

14. Quando solicito algo para a administração, o tempo de resposta é satisfatório.

- Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

15. Eu acredito que o portfólio de serviços prestados pela organização em

que trabalho atende às necessidades sociais.

- Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

16. O portfólio de serviços prestados sofre influência de ações burocratas.

- Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

17. O portfólio de serviços prestados sofre influência de ações gerenciais.

- Discordo totalmente Discordo Parcialmente Indiferente
 Concordo Parcialmente Concordo totalmente

18. Assinale atitudes gerenciais que observa na instituição militar estadual em que serve?

- Gestão Participativa
 Tomada de Decisões de Forma Horizontal
 Delegação de Competências
 Pesquisa de Opiniões
 Revisão de Processos

19. Você acredita que a gestão da instituição onde serve deve flexibilizar processos operacionais ou administrativos ou o atual modelo atende às demandas?
