

Práticas de Qualidade para a Gestão Pública Brasileira

Izabel Alinne Alves de Paula



 Editora
Atena
www.atenaeditora.com.br

Ano
2018

Izabel Alinne Alves de Paula

**PRÁTICAS DE QUALIDADE PARA A GESTÃO
PÚBLICA BRASILEIRA**

Atena Editora
2018

2018 by Izabel Alinne Alves de Paula

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Profª Drª Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Pesquisador da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª. Drª. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª. Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª. Drª. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

P324p Paula, Izabel Alinne Alves de.
Práticas de qualidade para a gestão pública brasileira
[recurso eletrônico] / Izabel Alinne Alves de Paula. – Ponta
Grossa (PR): Atena Editora, 2018.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

DOI 10.22533/at.ed.684182602

ISBN 978-85-93243-68-4

1. Administração pública. 2. Gestão da qualidade total. I.
Título.

CDD 352.357

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva da autora.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos a
autora, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

*"Se você quer algo novo, precisa parar de fazer algo velho."
Peter Drucker*

SUMÁRIO

Apresentação	05
Capítulo 1	
Percurso da Gestão Pública no Estado Brasileiro	06
Capítulo 2	
Perspectivas de uma nova Gestão para um novo Estado	18
Capítulo 3	
Qualidade nos Serviços Públicos.....	26
Capítulo 4	
Atos do Governo Federal para a Melhoria do Serviço Público Brasileiro	36
Capítulo 5	
Instrumentos para a Gestão da Qualidade.....	45
Capítulo 6	
Modelo de Excelência da Gestão	55
Capítulo 7	
Estratégias para o uso da Qualidade na Gestão Administrativa.....	65
Sobre a autora	76

Apresentação

O tema 'qualidade na gestão pública' está no centro de muitas discussões nacionais. Basta fazer uma rápida busca, que se encontra várias pesquisas acadêmicas, livros, legislações, fóruns e seminários sobre essa temática, com datas bem anteriores a redemocratização do Brasil.

O debate recorrente deste tema é motivado pela busca de aprimorar o modo de administrar o Brasil e o seus serviços. E isso envolve conceitos já bem conhecidos, como: desburocratização, excelência, eficiência, resultados, cidadania, sustentabilidade, transparência, entre outros.

Contudo, para quem tem a experiência de vivenciar o serviço público brasileiro, em especial no setor administrativo, observa que ainda que as palavras de ordem sejam positivas, a percepção do usuário, em geral, é negativa, ou seja, há um hiato entre o que se almeja e o que se tem de resultado. Reflexionando sobre este ponto de vista, pressupõe-se que isso ocorre pelo fato da gestão não focar em planejar melhorias, nem mesmo em fazer auto avaliação para se controlar e se conhecer, e sim, concentra-se na própria execução do serviço.

Assim, para auxiliar aqueles que buscam conhecer mecanismos de como melhorar a gestão pública brasileira, surgiu este livro, escrito com uma linguagem menos técnica, mas sem deixar de ser científico. Aponta-se que os capítulos estão ordenados de tal forma, que o leitor primeiro irá se contextualizar com a evolução da administração pública brasileira, passando a conhecer conceitos relevantes no processo de inserção de melhorias, até chegar aos mecanismos e estratégias que podem e devem ser utilizadas em qualquer área do serviço público.

Consolidou-se esta publicação em sete capítulos, resultados de pesquisas decorrentes de um curso de mestrado e de doutorado, a partir de uma inquietação pela busca de formas práticas e efetivas para mudar a visão estigmatizada que o cidadão tem pelo serviço público. Espera-se, com isso, que novas perspectivas de consciência possam surgir sobre o modo de gerir uma organização, um setor ou até mesmo o processo cotidiano que o leitor possa executar. Boa leitura!

CAPÍTULO 2

PERSPECTIVAS DE UMA NOVA GESTÃO PARA UM NOVO ESTADO

Com os conhecimentos adquiridos quando se revisa o passado, considerando o que se aprende com o presente e prospectando com o que a literatura aponta como tendência, construiu-se esse texto com o objetivo de informar as perspectivas de um novo caminho para a gestão pública.

Identifica-se que a administração pública no Brasil foi moldada em diferentes formas de gestão, onde cada uma representa um determinado contexto histórico, econômico e político, a saber: patrimonialista, burocrática, gerencial, societal, e tem uma forte tendência a se tornar sistêmico.

No resgate da recente história da administração pública nacional, percebe-se que, nos últimos anos, o Estado tentou se organizar mais fortemente em torno de duas destas vertentes: a gerencial, inspirada no movimento internacional da NGP, concebida e implantada no Brasil com a Reforma do Estado, durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, que, como já citado, instiga uma abordagem empresarial para a gestão, que foca na redução de custos, na eficácia e na eficiência dos aparelhos do Estado, propondo a clientelização dos cidadãos; e a societal, que nasceu e ainda está se fortalecendo nas mobilizações populares e nas experiências alternativas do Governo, como conselhos gestores, fóruns temáticos e orçamento participativo, mas que ainda não tem um projeto político totalmente definido. Vale destacar que acreditaram que, a partir do ano de 2003, quando o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva ganhou as eleições, essa forma de gestão se tornaria marca do governo federal, por ele ser afiliado a um partido de esquerda à época.

Apesar do modelo gerencial se rotular como a ‘nova administração pública’, A. Paula (2005, p. 47) aponta que isto já é uma disputa antiga, e que a nova administração pública “é aquilo que cotidianamente ignoramos como administradores públicos, [...] em outras palavras, a nova administração pública está sempre sendo reinventada [...]”.

Bresser-Pereira (1998) previu que, no século XXI, o Estado seria social-liberal, porque continuaria a proteger os direitos sociais e liberais, além de influenciar cada vez menos a economia, fazendo uso de controles de mercado e menos controle administrativo. Mais recentemente, Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013), com base em outros autores, apontaram que a tendência seria o novo modelo societal, já institucionalizado no meio acadêmico e em vigor, como também o modelo sistêmico, onde o Estado se articula com diversos atores, como empresas e organizações da sociedade civil, estabelecendo redes de políticas públicas; ideia atribuída a Castells (1998), no que ele chamou de ‘Estado-Rede’, cujo foco é difundir o poder em redes, não que isso elimine o Estado-nação, mas o redefine, compartilhando sua autoridade, transformando a administração pública de uma abordagem clássica de sistema fechado para uma abordagem contemporânea de sistema aberto, além de ultrapassar a visão mecanicista (poder centralizado e hierarquia formal) para uma

visão orgânica de funcionamento (trabalho em grupo e comunicação em todos os níveis da organização).

Diante do cenário contemporâneo de variações importantes no que se refere à globalização dos meios de comunicação e informação, e a interdependência dos mercados mundiais, que faz os Estados se unirem via instituições de cooperação, o Estado passa a ter que se moldar a um novo modelo de organização, no qual deixa de ser um provedor e executor exclusivo para ser um coordenador, compartilhando a responsabilidade de tomada de decisão entre parceiros externos (com outros Estados e países) e internos, entre os diferentes níveis de governo (União, Estados e municípios), entre as esferas de um mesmo âmbito (Executivo, Legislativo e Judiciário) e outras entidades da sociedade civil (empresas, organizações, associações, etc.), constituindo elos entre essas partes. Nesse modelo, o Estado se torna liberal e, por haver um enfoque local, o governo pode atuar de forma mais próxima das necessidades de suas comunidades, que é uma característica do modelo societal.

Klering, Porsse e Guadagnin (2010) apontam que, no Brasil, desde 1990, há indícios do modelo sistêmico, por meio de programas federais desenvolvidos pelos três níveis de governo e diversos atores, como o programa do Sistema Único de Saúde que foi criado em 1988, pela Constituição Federal (BRASIL, 1988). No entanto, essa forma de organização ainda está bastante incipiente e ainda não foi institucionalizada no meio acadêmico, ainda que já esteja pulverizada em ações pontuais de governo. Destaca-se que, para que esse novo desenho organizacional se torne efetivo é necessária a construção de diferentes arranjos entre o Estado, a sociedade e as empresas.

Castells (1998) apontou oito princípios que funcionam como pré-requisitos para a construção do Estado-rede:

- a) A subsidiariedade, que se relaciona com a descentralização de poder e recursos até aos níveis mais próximos da sociedade, conceito esse amplamente difundido na forma gerencial;
- b) A flexibilidade na organização e na atuação administrativa, onde o estado passaria da função de decretador para negociador;
- c) A coordenação para que a descentralização e a flexibilidade não acabem dissolvendo o Estado;
- d) A participação cidadã, que é o foco do modelo societal;
- e) A transparência administrativa, também empregada no modelo gerencial e aludida no modelo societal, na qual a sociedade tem como verificar os atos do governo;
- f) A modernização tecnológica da administração, também preconizada no modelo gerencial e executada pela inserção das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs);
- g) Transformação dos agentes da administração por meio da profissionalização, conceito mencionado desde o modelo burocrático, onde os agentes são contratados e promovidos por meritocracia;

- h) A retroação, que consiste num constante processo de avaliação e correção de processos, e remete à ideia de resultados, empregado no viés gerencial, como também na avaliação de ações indicada pelo modelo societal.

Sob um olhar reflexivo, nota-se que esses princípios do modelo sistêmico são um conjunto de *benchmarking* de outras formas de governo. Melhor dizendo, ele incorpora as melhores ideias desenvolvidas nas formas de gestão anteriores e insere a coordenação, para que não ocorra *downsizing* (achatamento) da própria figura do Estado. Isso corrobora a ideia de que um novo modelo de gestão não necessariamente deve se extinguir para a inserção de um outro, na verdade, mais se relaciona, em partes, com uma reengenharia que prima por repensar e redesenhar principais processos de gestão do Estado para alcançar melhores rendimentos. A grandeza desse modelo é consolidar boas ações de gestão em um tom de cooperação com os envolvidos, gerindo as turbulências entre o local e o global.

DESAFIOS PARA A RENOVAÇÃO DA AGENDA DE REFORMAS

Uma agenda de reforma da gestão pública brasileira depende de políticas, e não apenas de ideias e análises, até porque compromissos mútuos já foram assumidos no âmbito da Carta de Brasília (BRASIL, 2009). Bresser-Pereira (2008, p. vi) diz que “os caminhos serão vários, porque a reforma tem uma amplitude de instituições e de práticas muito grandes”. Por isso, o primeiro passo, nesse sentido, é diagnosticar o que já foi feito de forma consistente, para que essas boas práticas gerem a força necessária para conscientizar os políticos e a sociedade de sua necessidade, pois como postulam Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013, p. 1) “o grande entrave dessas reformas é que não basta alterar a estrutura administrativa, é preciso que essas mudanças administrativas estejam enraizadas nas mentes dos governantes e gestores, envolvendo uma ampla gama de atores”.

No Brasil, teve a Agenda Comum de Gestão Pública União - Estados (BRASIL, 2013, p. 2) a ser implementada no período de 2013-2016, com a finalidade de “estabelecer diretrizes e prioridades de investimento no campo de fortalecimento da gestão pública”. Entre os seis objetivos definidos, destacam-se três deles: melhorar a qualidade dos serviços públicos, melhorar a eficiência e qualidade do gasto público e instrumentalizar as instâncias de participação social. Sendo que, do levantamento previamente exposto, percebe-se que a questão fiscal foi o aspecto mais relevante e propulsor das reformas e das inovações propostas. Igualmente, nota-se que a gestão pública é secundária no contexto das chamadas políticas sistêmicas, se comparado a outras atividades-fim do Estado, que já são organizadas há décadas e possuem agendas específicas, como saúde e educação, por exemplo. Contudo, destaca-se que, depois da criação do CONSAD e do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Planejamento (CONSEPLAN), houve uma melhoria desse quadro, visto que temas

da gestão pública viraram pauta para as reuniões dos conselhos e as experiências interestaduais passaram a ser debatidas e compartilhadas.

A Agenda Comum (BRASIL, 2013) se estruturou em dez eixos temáticos:

- a) Eixo 1 - Modelos jurídico-institucionais da Administração Pública, para incitar estudos de novos documentos que favoreçam agilidade e qualidade da ação governamental;
- b) Eixo 2 - Gestão de Pessoas, para viabilizar a sintonia entre a gestão de pessoas e a gestão por resultados;
- c) Eixo 3 - Tecnologia da Informação, com vistas à inserção de recursos tecnológicos para melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos;
- d) Eixo 4 - Compras Governamentais, para incentivo a elaboração de novas soluções para os processos de compras governamentais;
- e) Eixo 5 - Atendimento aos Usuários dos Serviços Públicos, para o desenvolvimento de métodos e instrumentos gerenciais para o atendimento aos cidadãos;
- f) Eixo 6 - Gestão Patrimonial, para estimular propostas de marco regulatório para a gestão patrimonial;
- g) Eixo 7 - Planejamento, Monitoramento e Avaliação, para o fortalecimento da função planejamento como *mister* à gestão e a tomada de decisões;
- h) Eixo 8 - Orçamento Público, para desenvolvimento de estudos que aprimorem a gestão orçamentária e a de gastos públicos, em função da transparência, eficiência e qualidade;
- i) Eixo 9 - Gestão de Desempenho Institucional, para a elaboração de referencial comum de excelência na gestão pública;
- j) Eixo 10 - Apoio à Melhoria e à Iniciação da Gestão Municipal, para promover o apoio dos estados em relação a melhorias da gestão dos municípios.

Esses eixos serviram como diretrizes a serem seguidas por todas as partes envolvidas, que, organizados em forma de agenda, visaram garantir que fossem desenvolvidos, independentemente de mandatos.

Abrucio (2007) sintetiza que a renovação da agenda reformista deve passar por quatro eixos estratégicos, para a modernização do Estado brasileiro. São eles: profissionalização, eficiência, efetividade e transparência (*accountability*, que é a obrigação de prestar contas).

Quanto à profissionalização da burocracia, em primeiro plano deveria haver uma redução dos cargos em comissão, visto que o número excessivo de cargos abre brecha para a corrupção. “A profissionalização do alto escalão governamental é condição *sine qua non* para o bom desempenho das políticas públicas” (ABRUCIO, 2007, p. 80). Como segunda proposta, aponta-se que ideal seria que esses cargos comissionados fossem ocupados por funcionários de carreira com mérito curricular, sendo isto feito de maneira transparente, mas também seria importante que alguns cargos fossem ocupados por profissionais do mercado e da academia para que esses implementassem novas ideias a administração pública, trazendo

conhecimentos e incorporando técnicas mais atualizadas. Em terceira instância, o autor aponta que a profissionalização da burocracia federal também está atrelada a redefinição e fortalecimento das carreiras estratégicas de Estado. Um quarto aspecto seria o aumento do investimento em capacitação dos servidores públicos, pois “não adianta pensar em reforma administrativa se a cultura e mentalidade dos governantes e gestores não condizem com os paradigmas das reformas” (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013, p. 12). Por fim, a melhoria do relacionamento entre o Estado e os sindicatos dos servidores públicos, para regularizar direitos de greve, negociações coletivas, direitos e deveres do governo e dos funcionários. Mais do que a necessidade de oferecer serviços públicos melhores, deve-se transformar a imagem da burocracia junto à sociedade. Nesse contexto, Moraes (2014) comenta que o neodesenvolvimentismo requer um Estado inteligente e competente, com estruturas mais horizontais e flexíveis para a participação cidadã, para tanto necessita de profissionais capacitados e integrados com a administração e suas funções básicas.

O segundo eixo estratégico é o da eficiência, diretamente relacionada ao orçamento. Existe um descompasso entre o que é decidido no Legislativo e o que é desenvolvido no Executivo. Isso por que o orçamento aprovado se torna autorizativo, e não impositivo. Outro aspecto, nesse eixo, são as metas governamentais, que, para Abrucio (2007), só podem ser efetivamente cumpridas se houver um monitoramento e avaliação adequados. Se isso não ocorrer, torna-se muito difícil aumentar a eficiência da máquina pública, sendo que Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013, p. 12) chegam a afirmar que “alguns documentos estratégicos originados das reformas foram elaborados sem fornecer qualquer prazo para alcançar os objetivos propostos”.

A efetividade é outro eixo fundamental, visto que as políticas públicas têm seu desempenho avaliado pelos resultados efetivos aos cidadãos, mensurada por indicadores de impacto, ou seja: para se analisar o resultado, é necessário que antes se definam as metas e os indicadores. Todavia, aponta-se que, por mais que isso seja amplamente disseminado nas literaturas, na prática seu uso é escasso. Assim, para fazer uma transformação gerencial mais do que fazer alterações institucionais, é necessário mudar a cultura política dos atores envolvidos nesse processo, para que seja adotado esse novo modelo de gestão. Ainda nesse âmbito, existe um problema de cooperação entre os níveis de governo, fazendo com que ações sejam fragmentadas. Para Abrucio (2007, p. 83) “a lógica segmentada das políticas públicas deve igualmente sofrer uma transformação. Ações intersetoriais e programas transversais devem ser priorizados”. Quanto mais articulado horizontalmente e verticalmente forem as políticas, as ações e as relações; mais possibilidades existirão dessa coalização se tornar consistente para o fortalecimento da regulação dos serviços públicos e da garantia da qualidade dos serviços executados e prestados.

Aumentar a transparência e a *accountability* é o último eixo estratégico para uma agenda de reformas. Nos últimos anos quanto à transparência, o Brasil avançou muito, devido ao Portal da Transparência e ao Governo Eletrônico. Entretanto, ainda

precisa cumprir seus papéis institucionais onde não são efetivos, fazendo valer um controle político e social dos agentes governamentais. Isto é, tratar o dinheiro público como sendo verdadeiramente dinheiro 'do público'. Moraes (2014) indica que o Estado use intensivamente as novas TICs para tornar o trabalho mais simples e rápido. Arelada ao quesito transparência, tem a responsabilidade. Contudo, nota-se que os eleitores não têm uma relação próxima com os eleitos e, mais grave ainda, é que uma grande parcela do eleitorado, não tem memória política, o que dificulta a cobrança das promessas. Ainda assim, é possível utilizar os meios virtuais e as ferramentas eletrônicas para que o cidadão interaja com o poder público e cobre resultados dos que foram eleitos.

De modo semelhante a Abrucio (2007), Coelho (2013) aponta que a renovação da agenda de reforma e inovações da Administração Pública deve ser orientada por três aspectos: Eficiência (processo), que se relaciona com a dimensão econômico-financeira; Eficácia (metas), que se relaciona com a dimensão administrativo-institucional; e Efetividade (impacto), que se relaciona com a dimensão sociopolítica da gestão contemporânea.

Coelho (2013) afirma que a agenda de reforma do Estado nem sempre é linear e consensual, sendo condicionada por variáveis internas e externas. Moraes (2014) aponta que o Estado deve estar antenado com a sociedade do conhecimento para implantar uma agenda neodesenvolvimentista ajustada ao momento contemporâneo e complementa que esse novo modelo de governança pública deve ser transparente, fundamentado na gestão pública voltada para resultados, com foco no cidadão, com eficiência, eficácia, efetividade e excelência na utilização dos recursos de toda ordem.

Aponta-se que mudanças incrementais são mais factíveis e usuais do que as grandes reformas estruturais no setor público. Isso porque as práticas administrativas cotidianas conseguem conscientizar os indivíduos de forma gradual, sem trazer frustrações por modificações bruscas. Aqui não se pretende esgotar todas as medidas que poderiam viabilizar a construção de uma agenda de reforma virtuosa e robusta, mas apresentar aspectos gerais que são clamados nas teorias e que foram constatadas em experiências anteriores.

CONSIDERAÇÕES QUANTO UMA POSSÍVEL REFORMA NA GESTÃO

Na redemocratização do país, a forma de governo pulou de patrimonial para burocrática, e em seguida passou a utilizar o modelo gerencial, em função do movimento internacional da NGP e, nos dias atuais, pela força das manifestações populares, segue em concomitância com um modelo societal. Essas sucessivas reformas aproximaram a gestão pública da gestão do setor privado. Moraes (2014) assinala que a conjuntura mudou, mas o arcabouço legal dos principais sistemas administrativos se manteve inalterável frente às exigências do momento contemporâneo. Ressalta-se que um modelo não necessariamente deve estagnar o outro, eles podem se entrecruzar na teoria e na prática da administração pública

brasileira. Entretanto, deve-se atentar que, enquanto houver vícios em uma forma de governo, os novos projetos de gestão permaneceram inacabados. Esses movimentos de gestão são fenômenos que deve independer de resultado eleitoral, pois eles derivam de uma evolução sociopolítica, como também são influências de outros movimentos internacionais.

O maior desafio está no ponto de partida, nos primeiros passos que levam à construção de uma agenda reformista capaz de impulsionar e dar sustentação às políticas de gestão pública. Isso exige um trabalho de longo prazo e de constante implementação. Por isso, essas reformas precisam de uma articulação política que coordene seus processos e que envolva os três níveis de governo e todos os ramos do poder. Ademais, muitos pesquisadores indicam que, além da forma cooperada, a busca por resultados e o foco no cidadão seriam a base da eficiência e da democracia administrativa, aumentando a articulação entre órgãos e entidades externas.

Acredita-se que instituições e processos deveriam ser repensados de tal maneira que fossem compatíveis com a participação ativa da população e que a avaliação feita por eles servisse como retroalimentação ao planejamento estratégico e operacional, respeitando, é claro, os limites e a realidade de cada estado brasileiro.

“As lutas sociais registradas nos anos de 1970 e 1980 foram propulsoras de uma gestão mais participativa, dialógica e deliberativa” (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013, p. 9). Juntadas a elas, tem-se as manifestações populares que ocorrem no Brasil desde 2013, que servem para mostrar aos governantes do Brasil que a população continua querendo fazer valer os seus direitos garantidos pela Constituição de 1988 (BRASIL, 1988, Art. 1º, parágrafo único), em especial a parte que diz que “todo o poder emana do povo”, a população quer mais república e democracia, e menos corrupção, arbitrariedade e impunidade. “O Brasil tem pressa e está impaciente; o projeto básico inserido na Constituição permanece válido e legítimo; as práticas públicas têm que se ajustar a essa realidade” (MORAES, 2014, p. 11). É perceptível que os brasileiros passaram a se inteirar mais sobre o cenário político, e a ser mais participativos, tanto nos atos a favor do governo, quanto nos atos contra o governo.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, p. 67-86, 2007. Edição Especial Comemorativa.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 05 out. 1988. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Carta de Brasília**. Brasília: MP, SEGES, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Agenda Comum de Gestão Pública União-Estados**. Brasília: MP, SEGEP, 2013. 6 p.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do estado nos anos 90: lógica e mecanismo de controle. **Lua Nova - Revista de Cultura Política**, São Paulo, n. 45, p. 49-95, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Prefácio. In: COSTA, Luciana Costa (Coord.). **Seminário Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CASTELLS, Manuel. Hacia el estado red. Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información. In.: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE SOCIEDADE E REFORMA DO ESTADO. 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado, República Federativa do Brasil, 1998, p. 1-15.

COELHO, Fernando de Souza. Reformas e Inovações na Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. In.: BRASILIENSE, J. M.; DANTAS, H. (Orgs.) **Parceria Público Privado Social**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer e a Fundação Vale, 2013.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

MORAES, Marcelo Viana Estevão de. Gestão pública e desenvolvimento: proposições para uma agenda de governo. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, Brasília, v. 13. n. 2, p. 10-20, jul./dez. 2014. Especial Eleições.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

RIBEIRO, Lívia Maria de Pádua; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2013, p.1-15.

Sobre a autora

IZABEL ALINNE ALVES DE PAULA Licenciada em Matemática (Universidade Federal do Amazonas, 2008). Especialista em Ensino de Matemática (Universidade Federal do Amazonas, 2009). Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público (2009). Mestra em Engenharia da Produção (Universidade Federal do Amazonas, 2013). Doutora em Administração (Universidad Americana, Asunción/PY, 2017). É técnica-administrativo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, desde 2008. Possui mais de 12 anos de experiência no serviço público, no setor administrativo. Se dedica a pesquisar sobre melhorias do serviço, por meio da inserção de qualidade em processos. Tem artigos e capítulos de livros publicados sobre essa temática. E-mail: izabelalinne@hotmail.com

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-93243-68-4



9 788593 243684