



FACULDADE
CERRADO

**CURSO DE GESTÃO PÚBLICA
PROJETO INTEGRADOR II**

**MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO E SUA EVOLUÇÃO AO LONGO DO
HISTÓRICO POLÍTICO-SOCIAL BRASILEIRO.**

**TAGUATINGA – DF
2020/2**

ANA LÍDIA MACHADO DE SOUZA
JOÃO BRASILIANO DE ABREU SOUZA
MÁRCIO BATISTA DE BRITO
RAQUEL MARQUES DE AMORIM

**MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO E SUA EVOLUÇÃO AO LONGO DO
HISTÓRICO POLÍTICO-SOCIAL BRASILEIRO**

Projeto apresentado ao Curso Superior de Gestão Pública da Faculdade Cerrado, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à conclusão da disciplina Projeto Integrador II.

Prof.^a Orientadora: Maria do Rosário Lopes

TAGUATINGA – DF
2020/2

Este trabalho é dedicado às pessoas que, direta ou indiretamente, colaboraram para a sua efetivação, especialmente aos nossos cônjuges e filhos, que, com seu conhecimento e boa vontade no quesito ajuda técnica, instruíram-nos nos momentos de dúvidas acerca de alguns tópicos.

AGRADECIMENTOS

Os nossos agradecimentos são voltados para a pessoa da professora Maria do Rosário Lopes, a qual nos conduziu com muito carinho, competência e paciência na elaboração deste trabalho, bem como o corpo diretivo e administrativo da Faculdade Cerrado que, com muita diligência e atenção, dispuseram-se a ajudar-nos na elaboração desta obra.

"Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso, aprendemos sempre." Paulo Freire

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é evidenciar e explicitar a fundamental importância dos modelos de administração e sua evolução ao longo do histórico político-social brasileiro, bem como a aplicação dos mecanismos de planejamento e gestão estratégica no âmbito da Administração Pública.

Na evolução da gestão pública no Brasil, tivemos três fases: a administração patrimonialista (era do Reinado), a administração burocrática (engessamento da máquina e falta de ênfases em diversos pressupostos administrativos) e a administração gerencial, a qual se pensa nas pessoas, nos resultados e, sobretudo, foco no cidadão. Esses modelos de administração evoluíram ao longo do histórico político-social brasileiro, sem que nenhuma dessas tenha sido totalmente desconsiderada.

O modelo da Administração pública brasileira tem como característica uma rigidez organizacional. Esse fator pode engessar as ações e as decisões que devem ser tomadas. Outra característica desse modelo é a politização do sistema administrativo, a qual se dá com a indicação política da alta administração da organização pública, não necessariamente levando-se em consideração a racionalidade e o fator técnico (ABRUCIO, 1979).

Em que pese um nível ainda não desejável no desempenho da Administração Pública Brasileira, percebe-se que o modelo gerencial, aos poucos, está se instaurando no setor público, graças ao princípio constitucional que rege a Administração Pública (Princípio da Eficiência), bem como a ênfase no planejamento e na gestão estratégica, anteriormente só observados no setor privado.

Palavras-chave: Eficiência. Administração Pública. Gerencial.

SUMÁRIO

| | |
|---|--------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 2 O PROBLEMA..... | 10 |
| 3 JUSTIFICATIVA..... | 11 |
| 4 OBJETIVOS | 12 |
| 4.1 Objetivo geral ou primário..... | 12 |
| 4.2 Objetivos específicos ou secundários | 12 |
| 5 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 11 |
| 5.1 A importância do planejamento e gestão estratégica no setor público Indicador não definido. | Erro! |
| 5.2 O desempenho das organizações públicas a partir do planejamento e gestão estratégica | 15 |
| 5.3 O papel da sociedade na exigência dos serviços públicos de qualidade | 16 |
| 6 METODOLOGIA | 20 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 21 |
| 8 CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO..... | 22 |
| REFERÊNCIAS..... | 23 |

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto, fruto de pesquisas bibliográficas, tem por objetivo abordar as questões atinentes aos modelos de administração e sua evolução ao longo do histórico político-social brasileiro, numa perspectiva da busca pela eficiência da máquina pública e, em consequência, estabelecer a governança do Estado.

É notório que a estrutura da Administração Pública passou por três grandes fases: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

A administração patrimonialista é baseada nos modelos nos quais o Estado adota práticas Absolutistas. Isso se verificou na Europa entre os séculos XV e XVIII. Consistia-se numa conduta nepotista, na troca de favores, na corrupção, no clientelismo. Não havia a política de carreiras públicas administrativas. O aparelho estatal se confundia como poder soberano régio, e o patrimônio público se confundia com o particular.

Idealizado por Max Weber, o modelo de administração burocrática veio contemplar o desenvolvimento do capitalismo e da democracia, que visava ao combate ao nepotismo e à corrupção.

A administração burocrática, no Brasil, nasceu com o advento do Departamento de Administração do Serviço Público, extinto DASP, na primeira Reforma Administrativa: a Reforma Burocrática do Governo Vargas. Tratava-se de um modelo baseado na autoridade racional-legal, com a atuação da administração fundamentada em leis e no controle rígido dos processos. Era algo legal e sistêmico. Havia distinção entre o público e o privado.

No intuito de solucionar a crise Burocrática, a expansão das demandas da sociedade ao novo cenário político e econômico de cunho neoliberal, surgiu, então, a Administração Pública Gerencial, no Reino Unido, em 1979, e, no Brasil, na década de 1990. Também conhecida como New Public Management.

Esse modelo gerencial abdicou-se do controle baseado nos processos, para perseguir o controle sobre os resultados, visando ao interesse dos clientes-cidadãos, buscando as melhores práticas do setor privado para implantá-las no setor público.

Essas políticas inovadoras, enfatizavam a eficiência e os resultados, sempre com a diminuição dos custos e a elevação da qualidade.

Como um tema de fundamental importância para a Administração Pública, a gestão estratégica é essencial à governança pública, na medida em que constitui um processo contínuo de tomada de decisão, o que envolve a definição dos objetivos e dos meios para alcançá-los, que, por sua vez, determinam o resultado de políticas públicas, programas e organizações públicas.

A administração estratégica melhora a forma de gerenciar, essencialmente, atingir metas. Ainda na ótica de Chiavenato (2004), o planejamento constitui a primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais para atingi-los de maneira eficaz.

Ainda assim, a gestão estratégica é um processo contínuo, o qual integra o planejamento estratégico à implementação, ao monitoramento e à avaliação da estratégia para aprimorar o alcance da missão e da aprendizagem organizacional.

Em contrapartida, o planejamento estratégico é um processo de análise, criação de alternativas e tomada de decisões sobre o que é a organização; o que ela faz; e por que ela faz.

Segundo Chiavenato (2003), planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos em curto, médio e longo prazo, os quais afetam a direção ou vulnerabilidade da organização.

Planejamento pode ser compreendido por tudo o que estrutura antes da ação ser realizada (ACROFF, 1976). Ademais, o planejamento estratégico orienta os resultados que deverão ser alcançados, visando às melhorias nos processos de trabalho das organizações.

A ótica da nova gestão pública passa por grandes momentos, especialmente no que tange à busca única pela eficiência que, em demasia, poderá retardar e comprometer seriamente o gerente público.

Todavia, esse novo modelo (tendência) pressupõe uma significativa mudança de perspectivas sobre a maneira de se alcançar resultados no âmbito público, servindo como celeiro de orientações métodos, aplicação de tecnologia, técnicas diversas, maior autonomia gerencial, elaboração de indicadores de desempenho e, sobretudo a avaliação dos resultados. Afinal, a eficiência é algo que se persegue de forma incansável.

2. PROBLEMA

Com um nível de exigência cada vez maior, o cliente-cidadão vem contribuindo para que o setor público, de forma cotidiana, perseguindo as boas práticas de gestão mais eficiente, quebrando-se paradigmas verificados, outrora, somente nas organizações privadas. Com o advento dos avanços tecnológicos e de uma demanda mais exigente, os modelos de Administração, ao longo de um processo evolutivo sócio-político no Brasil, aliado ao planejamento e a gestão estratégica, têm ganhado destaque nos organismos públicos. Assim, de que forma a constante evolução dos modelos de Administração Pública contribuem para a eficiência da máquina pública brasileira?

3. JUSTIFICATIVA

O objetivo da elaboração deste projeto se dá em face da fundamental importância dos modelos de Administração Pública e sua evolução ao longo do processo histórico político-social brasileiro, aliado ao planejamento e à gestão estratégica, como elementos propulsores da eficiência observada na prestação dos serviços públicos, consoante uma demanda cada vez mais exigente.

Sabe-se que a estrutura da Administração Pública Brasileira passou por três grandes fases: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Todas com suas características, diretrizes e resultados próprios, aproximando-se de um modelo cujo objetivo é a obtenção da qualidade com menos dispêndios para o Estado.

O termo estratégia norteia todo o processo de evolução da humanidade, aplicando-se, em essência, em cada tipo e organização desenvolvida pelo homem, de modo a obterem-se vantagens em um processo intensificado de disputa por posicionamento e vantagens, seja na guerra, entre nações, ou na disputa por mercado entre empresas.

Com a evolução organizacional, observa-se um desenho ambiental bem diferente do vivenciado em modelos do século passado. As mudanças vêm se apresentando de forma rápida e desordenada (HAMEL, 2000).

Consoante os processos de planejamento e gestão estratégica, o governo vem se posicionando-se pela seriedade dos seus serviços, especialmente no quesito resultados. Assim, o presente trabalho também visa a analisar a sistemática de planejamento e gestão estratégica no ramo público, objetivando contribuir com a satisfação da sociedade (público-alvo), a qual é sujeito passivo na relação Administração Pública versus administrados, bem como fomentar as diretrizes das políticas públicas governamentais.

Ansoff (1991) assevera que uma organização necessita definir um sentido à sua busca e criação de novas oportunidades. Dessa forma, ele define estratégica como um dos vários conjuntos de normas de decisões que direcionam o comportamento das organizações, privadas ou públicas.

De toda sorte, observa-se que o estudo do tema ora abordado nesta obra: “modelos de Administração Pública e sua evolução ao longo do histórico político-social brasileiro” contribui, de maneira imprescindível, para a boa formação do profissional atuante no ramo da Gestão Pública, na medida em que se trata de um

dos temas de maior relevância no processo de gestão de qualidade e resultados no âmbito dos entes públicos, fator preponderante na bagagem de conhecimento de todos aqueles agentes que atuam no ramo da prestação de serviços públicos.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Investigar se as boas práticas de gestão pública, advindas do processo evolutivo da Administração, com ênfase no planejamento e na gestão estratégica, aplicados ao ramo público, são elementos promotores de resultados.

4.2 Objetivos específicos

Averiguar a importância do planejamento e gestão estratégica para produzir resultados para o cliente-cidadão na Administração Pública, no panorama evolutivo da Administração;

Examinar o nível de desempenho das organizações públicas a partir do implemento do planejamento e gestão estratégica;

Observar o papel da sociedade na exigência de melhores serviços prestados pelos entes públicos.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 A importância do planejamento e gestão estratégica no setor público

“Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A Administração não pratica *atos de governo*; pratica, tão somente, *atos de execução*, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes. São os chamados *atos administrativos* [...]” (MEIRELLES, 2009, p. 65).

Com início nos anos 60, o planejamento estratégico surgiu em face de uma nova perspectiva à qual aspiravam as organizações públicas e particulares. Isso se verificou com a mensuração do grau de satisfação do consumidor ou usuário dos bens e serviços, observado consoante o atendimento de suas necessidades, e não mais pela simples adaptação aos produtos e serviços oferecidos.

Na administração pública, a função planejamento começou a ganhar força no final do século XVIII e início do século XIX. De início, foram elaborados os planos para atender as necessidades de infraestrutura provocadas pelo surgimento e expansão das cidades. A Segunda Guerra Mundial enfatizou a importância e a necessidade de planejar a execução de operações em grande escala. Depois do conflito mundial, a preocupação era com a restauração e conversão dos sistemas de produção, os planos de paz.

Com a globalização e as novas tecnologias, a competitividade se tornou acirrada e a luta para crescer, permanecer no mercado e ser uma organização bem-sucedida são constantes. Diante disso, o conhecimento das pessoas passou a ser o grande patrimônio e a maior vantagem competitiva das instituições que buscam o sucesso. Com esta nova visão, hoje as instituições podem optar em tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Quando visualizadas como parceiros, essas pessoas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidade e, sobretudo, o mais importante aporte para sua organização. Esses indivíduos são definidos como capital humano das organizações (CHIAVENATO, 1999).

Com a tendência atual, as organizações devem enfrentar vários desafios, relacionados à administração de recursos humanos e mudanças organizacionais. A recomposição das atividades de recursos humanos com orientação para o capital humano vem sendo percebida como estratégia para o desenvolvimento organizacional, a mudança e a inovação. A gestão eleva a performance da organização quando alinha as pessoas à cultura, missão, visão, objetivos, metas e processos organizacionais (GIRÁRDI, et al., 2009).

A administração pública brasileira sofreu inúmeras transformações até os dias de hoje. Conforme Costa (2008), as modernizações das estruturas da gestão pública ganharam destaque com a Revolução de 1930. A nova dinâmica de instauração da modernidade, com a separação entre Estado e mercado e criação de novas instituições deram abertura à sua racionalização.

Embora a redemocratização do Estado, marcada pela criação da Constituição de 1988, trouxesse reformas administrativas em busca da reconstrução do Estado como um agente mais efetivo e eficiente. Entretanto, a Constituição de 1988 configurou-se como um retrocesso na modernização da gestão pública brasileira, pois reduziu a flexibilidade da administração indireta ao lhe atribuir normas de funcionamento iguais às da administração direta. Além disso, o Poder Executivo perdeu autonomia em relação aos órgãos públicos e houve a imposição de um Regime Jurídico Único aos servidores dos municípios, estados e União, transformando o regime de trabalho de empregados celetistas para estatutários (Bresser-Pereira, 1996; Costa, 2008).

Com a necessidade de certa flexibilidade e amenizando a rigidez burocrática, surge, na década de 1990, a administração gerencial, voltada para o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (Bresser-Pereira, 2001; Costa, 2008). As reformas do aparelho estatal brasileiro nesse período seguiram as linhas do New Public Management (NPM) ou Nova Gestão Pública, que buscava a superação do modelo burocrático por meio da perspectiva gerencialista. Essa abordagem centrava-se basicamente na adaptação e transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008; Peters, 2008; Cavalcante, 2010).

Constata-se, pois, que, apesar dos percalços nas buscas pela eficiência, pelos resultados concretos, os quais se vislumbram na Administração Pública, consoante todo o processo de evolutivo da Administração, especialmente no

emprego do planejamento e gestão estratégica, bem como a exigência dos cidadãos-usuários, a Administração Pública avançou muito ao longo das duas últimas décadas, espelhando-se no modelo gerencial verificado nas organizações privadas. Porém, há um grande caminho a trilhar, com vistas a abandonar vícios que emperram a efetividade da eficiência dos serviços ora prestados à sociedade.

5.2 O desempenho das organizações públicas a partir do planejamento e gestão estratégica

O papel principal do planejamento estratégico é viabilizar a qualquer organização, seja ela pública ou privada, a definição de escolhas, concentrando esforços e recursos para sua implantação. Entretanto, mais abrangente que planejar é desempenhar uma determinada estratégia.

Analisando as organizações que se mantêm na liderança, observa-se o uso de planejamento estratégico como ferramenta de apoio ao processo decisório, uma vez que a medição sistemática e estruturada dos resultados de uma organização de qualquer natureza é fundamental para que a gestão se mantenha eficaz e os objetivos se estabeleçam de forma satisfatória.

O planejamento estratégico auxilia na compreensão das mudanças do ambiente externo e interno, pois ajuda a reconhecer problemas que podem surgir ao longo do caminho e a identificar oportunidades de melhoria para os ramos público ou privado.

Gerenciamento estratégico não é o mesmo que planejamento estratégico, mas aquele deve estar literalmente alinhado com este. Planejamento constitui um plano onde são definidas estratégias com foco no longo prazo da organização. Antes, todavia, de se pensar no processo de gestão, observa-se o planejamento, o qual é a base de tudo no que concerne às organizações.

Por outro lado, a Gestão Estratégica trata do gerenciamento dos recursos de uma organização para alcançar objetivos e metas. Representa uma maneira de gerir toda uma instituição com foco em ações estratégicas que passam por toda a estrutura organizacional.

Ansoff (1990) afirma que a criação da gestão estratégica e, conseqüentemente, do planejamento estratégico ocorreu em decorrência das

dificuldades enfrentadas pelas empresas americanas no final da década de 50, as quais não podiam ser solucionadas única e exclusivamente com as técnicas administrativas disponíveis e necessitavam de um novo método que foi denominado gestão (administração) estratégica.

Assim, a Gestão Estratégica envolve definição de objetivos, análise do ambiente competitivo e da organização, avaliação de estratégias, implantação e acompanhamento. Em se tratando de processo de Gestão Estratégica, dizemos que ele engloba a análise de decisões antes de implementá-las.

Sabe-se que o nível de desempenho das atividades públicas, assim como os nos particulares, é algo que passa pelo implemento do planejamento estratégico e pela gestão estratégica. Ademias, mensurar os indicadores de desempenho, em uma organização, é fator crucial. Conforme explicita Peter Drucker, o que não pode ser medido não pode ser gerenciado.

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009): “O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”.

Dessa forma, percebe-se que, além da ênfase nos processos de planejamento estratégico e gestão estratégia, os quais são de fundamental importância para a busca, contínua, da eficiência organizacional, observa-se, ainda, a necessidade de se estabelecer, consoante o indicador de performance, um acompanhamento (monitoramento) dos resultados obtidos com a aplicação dos métodos de planejamento estratégico e de gestão estratégica, uma vez que a clientela (cidadãos-usuários) está cada vez mais exigente e conhecedora dos seus direitos, especialmente de receber do Estado um serviço público de qualidade.

5.3. O papel da sociedade na exigência dos serviços públicos de qualidade

É notório que uma das principais preocupações do Estado é oferecer aos administrados serviços públicos de qualidade, em face dos direitos dos cidadãos, bem como em obediência ao princípio constitucional expresso da Eficiência, o qual adveio da Emenda Constitucional 19/1998.

Insta salientar que, Becho (1999, p.439) ensina que a eficácia se relaciona com atos ou fatos, já a eficiência com pessoas físicas ou jurídicas. Porém, não concordamos com tal diferenciação, pois os elementos com os quais este autor faz a relação não servem para diferenciar a eficácia e a eficiência. Na verdade, entendemos que para diferenciar eficiência e eficácia é necessário relacioná-los com os meios e fins, pois a eficiência está relacionada com os meios e a eficácia com os fins.

Consoante Modesto (2000, p. 836), o princípio da eficiência é a exigência ao agente administrativo de exercer as suas atividades de forma idônea, econômica e satisfatória. A Emenda Constitucional 19/98 veio tão somente sacramentar e tornar expresso o Princípio da Eficiência Administrativa, uma vez que já havia normas infraconstitucionais no ordenamento jurídico brasileiro, inclusive doutrinas, que enfatizavam a eficiência da máquina administrativa estatal.

Ademais, a Eficiência Administrativa já estava prevista, de forma implícita, na Constituição Federal, conforme se verifica nos artigos 70, caput; 144, § 7º, bem como a previsão infraconstitucional preceituada nos artigos 6º, inciso X e 22, da Lei 8.078/90 e o próprio Código de Defesa do Consumidor, que aludia à eficiência administrativa estatal, mesmo anterior à edição da Emenda Constitucional 19/98.

Ainda na convergência das normas, a Lei 8.112/90, que constitui o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos da União, já previa este princípio de forma implícita nos seus arts. 117, inciso XV e 132, inciso XIII, onde o primeiro artigo destaca a proibição do servidor atuar de forma desidiosa e no segundo artigo há a previsão legal da desídia como uma causa para demissão.

Na mesma convergência da busca pela eficiência, o Decreto-lei n. 200/67, quando nos seus arts. 13 e 25, V, o legislador fala sobre o controle de resultados no que se refere às atividades do Executivo, havendo também referência ao princípio da eficiência nos arts. 23, inciso VIII, 26, inciso III e 100 deste mesmo Decreto-lei.

Com fulcro na doutrina majoritária, vale ressaltar que, antes da EC 19/98, Hely Lopes Meirelles, bem antes de 1998, já previa a eficiência com um dever do administrador público.

Além disso, alguns tribunais superiores, tais como, o Supremo Tribunal Federal e o Superior Tribunal de Justiça já utilizavam o princípio da eficiência como base para suas decisões, mesmo antes do surgimento da EC 19/98.

Ainda assim, Segundo Meirelles (1999, p. 91) o princípio da eficiência requer que a atuação da Administração Pública seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Acrescenta ainda que a atividade administrativa tem que atuar não só preocupada com a legalidade, mas também que haja uma busca de resultados satisfatórios, tanto para a Administração Pública, quanto para os usuários.

Com o advento das demandas cada vez maiores e, tendo em vista a complexidade dos Estados modernos, torna-se necessária uma maior participação da sociedade em sua gestão. Essa participação denomina-se Controle Social, que, no Brasil, conta com vários dispositivos legais implantados no processo de redemocratização brasileiro nos anos de 1980/1990.

O controle social apresenta-se como uma forma de controle possivelmente eficaz e que traz qualidade aos serviços públicos, uma vez que a decisão do povo é soberana em uma democracia. De acordo com PAIVA (2004, p. 29), "a Sociedade controla a Administração Pública ou por mecanismos criados pela própria sociedade dentro do Estado (controle governamental) ou fora dele (Controle Social). Assim, a Sociedade realiza o controle da Administração Pública por meio do Controle Governamental e do Controle Social. "

A necessidade de controle dos atos da administração pública vem, com o desenvolvimento das sociedades, criando novos conceitos para sua efetivação. Destacando-se o conceito aplicado à expressão *Controle Social*. Controle Social será aqui entendido como a "participação, individual ou coletiva, de cidadãos na composição e no provocar dos órgãos administrativos, com base na legislação, para a defesa do patrimônio público e dos direitos fundamentais idealizados pela Constituição Federal". (Lock, 2004,p.123).

A parceria entre governo e sociedade implica efetivos ganhos econômicos, sociais e culturais. Aqueles são provenientes dos recursos que o controle social pode evitar que sejam desviados em forma de corrupção. Esses advêm da elevação

da qualidade dos serviços prestados à população pela Administração Pública e da melhora dos indicadores sociais relativos à Saúde e à Educação. Estes são oriundos do fortalecimento de valores importantes para a cidadania, como a responsabilidade sobre a coisa pública.

Com a finalidade de se estabelecer um monitoramento mais efetivo por parte da sociedade, junto ao Estado, podem-se mencionar, abaixo, alguns instrumentos de controle de que dispõe a coletividade para a promoção da parceria social e governamental rumo à fiscalização e ao acompanhamento da coisa pública:

São diversas formas de atuação da sociedade junto ao poder público. Destacam-se as principais:

- Portais da Transparência: web sites que contém as informações relativas às finanças públicas das instituições;

- Conselhos Municipais: os conselhos, das mais diversas áreas da administração, são importantes institutos de participação, onde a sociedade civil integra-se ao conselho para fiscalizar a atuação e delinear as linhas de trabalho daquela área. Destaca-se o Conselho do FUNDEB, Conselho de Saúde, Conselho do Idoso, entre outros;

- Audiências Públicas: definidas e exigidas por leis, as audiências públicas são reuniões nas quais a sociedade é convidada a debater sobre determinado assunto, quer seja para uma definição futura, quer seja para a fiscalização de determinada atividade;

- Conferências: as conferências também são institutos em que a sociedade é convidada a debater determinada política pública, opinando sobre a condução daquela determinada atividade.

Em face do exposto, percebe-se, de forma efetiva, a fundamental importância da participação da comunidade nas atividades exercidas pelo Estado, consoante o controle social, com vistas a promover uma prestação de serviço de maior qualidade, eficiência e menores dispêndios de recursos. Isso numa perspectiva de se promover o ideal Estado de bem-estar social.

6. METODOLOGIA

O presente trabalho adotou como protocolo de investigação, no que tange ao tema desenvolvido, pesquisas bibliográficas, com referência a autores de artigos e trabalhos recentes, buscando enfatizar os modelos de administração no decorrer do cenário político-social brasileiro, bem como a importância do planejamento estratégico e gestão estratégica na busca pela eficiência nos serviços públicos prestados aos clientes-cidadãos.

As fontes de pesquisas também abrangeram trabalhos de cunho governamental, oriundos do Ministério da Economia e Secretaria de Estado, os quais orientam e estabelecem as boas práticas de gestão pública no setor público. Essas fontes de pesquisas foram obtidas em sites da Internet.

Assim, este trabalho adotou uma abordagem qualitativa, visto que analisou a experiência de renomados autores do ramo do estudo em questão (FLICK, 2009).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se observa ao longo do discorrer da presente pesquisa, Administração Pública Brasileira passou por três grandes momentos em sua história, mas ainda percorre um grande caminho para o alcance dos seus objetivos, especialmente no que tange à eficiência, à prestação continuada dos serviços e a ênfase nos recursos humanos (servidores públicos).

Nota-se que a falta de uma política continuada (de Estado) para contemplar os rumos dos serviços públicos, uma vez que cada governo institui as suas próprias diretrizes, deixa a máquina pública em constante mudança, e isso gera retrocessos no quesito busca pela eficiência e pelo controle dos serviços públicos destinados aos administrados.

Ademais, constata-se que a falta de planejamento, o trabalho em equipe envolvendo diferentes profissionais, a busca pela qualidade do atendimento, a universalidade, o financiamento dos serviços públicos, a equidade, o excesso de burocracia, a descentralização e a falta de participação popular foram os principais problemas evidenciados nas últimas duas décadas.

Independente do modelo de administração por resultados adotado, o planejamento estratégico deve orientar a atuação administrativa amparada numa visão de longo prazo (Paludo, 2013, p. 227). Em qualquer modelo de gestão por resultados, deverá ser definida a missão, a visão, os objetivos, as metas e os indicadores (Paludo, 2013, p. 227). Além disso, a constante evolução dos modelos de Administração Pública é algo que vem contribuindo, mesmo a passos lentos, para a promoção de uma Administração Gerencial mais efetiva, corrigindo-se as distorções impeditivas dos objetivos propostos.

Dessa forma, o emprego do planejamento estratégico e da gestão estratégica como ferramentas de impulsão das boas práticas de Administração Pública, é algo que se impõe no atual modelo administrativo, a fim de se monitorar e medir a eficiência dos serviços públicos ora prestados. Afinal, o cidadão, cada vez mais exigente, frente a um cenário de mudanças sociais, deve ser o foco e o porquê da implementação da qualidade dos serviços públicos.

8. CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

| Mês/etapas | Agosto/ 2020 | Setembro/ 2020 | Outubro/ 2020 | Novembro/ 2020 | Dezembro/ 2020 |
|--|-------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Tema -pergunta de pesquisa | X | X | | | |
| Levantamento bibliográfico | X | X | X | X | |
| Justificativa e objetivos | | X | X | | |
| Fundamentação teórica e metodologia | | | X | X | |
| Considerações finais e referências | | | | X | |
| Revisão e entrega do projeto | | | | X | X |

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública.** Estudo de Caso. 2009. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em 14 maio 2020.

CARMO, LUANA JÉSSICA OLIVEIRA, et al. "**Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal.**" 2018.

ESTENDER, ANTONIO CARLOS, BARBOSA, RICARDO DOS SANTOS. **Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia** **Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/18720144.pdf>. Acesso em 14 maio 2020.

FREITAS, LUCIANO PINTO DE. **A importância do capital humano na administração pública.** In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIX, n. 155. 2016. Disponível em: < <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/a-importancia-do-capital-humano-na-administracao-publica/>>. Acesso em 30 de novembro 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA, SECRETARIA ESPECIAL DE DESBUROCRATIZAÇÃO, GESTÃO E GOVERNO DIGITAL. SECRETARIA DE GESTÃO. **Guia Técnico de Gestão Estratégica** v1.0; Brasília, 2019. Versão 1/2020.

OTA, ERIC TATSUYA. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas.** 2014. Tese de Doutorado.