



MODELO GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO DA PREFEITURA DE ITAOCARA /RJ

ARTIGO ORIGINAL

PEREIRA, Letícia das Neves¹, BOTELHO, Daniele Soares², CALDEIRA, Kamilly Ferreira³, VIANA NETO, Amaro⁴

PEREIRA, Letícia das Neves. Et al. **Modelo gerencial: um estudo de caso na secretaria municipal de administração da prefeitura de Itaocara /RJ**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 05, Vol. 04, pp. 37-60. Maio de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/modelo-gerencial>

RESUMO

O presente trabalho se configura como um estudo de caso que analisa o modelo gerencial aplicado na Secretaria Municipal Administrativa (SMA) de Itaocara/RJ. Esta pesquisa é de caráter qualitativo e tem o propósito de analisar as respostas relacionadas à seguinte pergunta: quais os métodos/mecanismos do modelo gerencial aplicados na Secretaria Municipal de Administração influenciam na eficiência e produtividade dos servidores públicos no exercício de sua função? O objetivo geral é o de compreender os métodos/mecanismos do modelo gerencial aplicados na Secretaria Municipal de Administração que influenciam na eficiência e produtividade dos servidores públicos no exercício de sua função. A execução do artigo foi dividida em algumas partes. Em um primeiro momento propõe uma revisão bibliográfica. Nela, buscar-se-á apresentar a fundamentação teórica para o tema em análise. Serão exploradas as definições associadas aos temas típicos à Administração Pública e ao Modelo gerencial. Na sequência, identificar-se-á os métodos/mecanismos aplicados para a coleta de dados, os quais foram analisados e discutidos. Assim, foi possível constatar que a SMA adotou os métodos/mecanismos do modelo gerencial e observou-se também, ao longo da pesquisa, que a SMA ainda necessita de uma implementação mais fundamentada nas orientações para maior efetividade na execução de atividades administrativas.

Palavras-chave: administração pública, modelo gerencial, Secretária Municipal de Administração.



1. INTRODUÇÃO

A Nova Gestão pública busca renovar e inovar o funcionamento da Administração. Para tanto, incorpora técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como foca no desenvolvimento de novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e eficácia social. Subjaz nela a filosofia de que a Administração Pública oferece oportunidades singulares que permitem a melhora das condições econômicas e sociais dos povos (BONEZZI; PEDRAÇA, 2008). Na mesma linha de raciocínio, é evidente que, para o servidor público eficiente, a sua motivação e satisfação estão relacionadas com a qualidade e a agilidade a partir das quais o serviço é prestado (BONEZZI; PEDRAÇA, 2008). Certo é que a eficácia e o desempenho desses funcionários se tornaram questões primordiais com a Reforma Administrativa, sendo possível, inclusive, a realização de avaliação de rendimento desses para que esses consigam chegar ao desempenho almejado.

Como colocado por Abrucio (2005), por meio de uma nova conformidade de trabalho, os gestores passaram a ser diversificados ao fazerem uso de um conjunto de habilidades e padrões comportamentais para o alcance mais rápido e efetivo dos objetivos organizacionais. Dessa forma, a busca pela melhora desse contexto organizacional tem sido estudada por diversos autores. Segundo Trigueiro e Marques (2009), a implantação e a regulamentação da profissão em Administração no país deram-se na era Vargas e configuraram-se a partir de vários acontecimentos ocorridos no país, principalmente em razão da consolidação de uma nova vertente do desenvolvimento nacional. Esses episódios ocasionaram mudanças econômicas, sociais e nas estruturas organizacionais. À vista disso, acentuou a necessidade de obtenção de profissionais com conhecimento suficiente para compreender, gerenciar e dar suporte à sociedade que cada vez mais se caracterizava pela urbanização e pelos avanços tecnológicos.

Destarte, ao estudar o contexto relacionado às mudanças administrativas apontadas neste trabalho, observou-se que elas foram conduzidas pelas evoluções que as Reformas Administrativas sofreram. Portanto, assim como outros autores, Paula (2005), sobre o evento histórico, afirma que surgiram três modelos de Administração



Pública: Administração Patrimonialista; Administração Burocrática e Administração Pública-Gerencial, além de apresentar, mais recentemente, traços de um pretense modelo, conhecido como Novo Serviço Público. De acordo com Capobianco *et al.* (2013), o que se tem compreendido é que as Reformas Administrativas nascem e se consolidam com o intuito de adaptar a máquina pública ao ambiente, sempre em mudança. Elas ajudam os gestores a se adaptarem a essas mudanças que surgem diariamente. Sob esse prisma da Administração Pública-Gerencial, Bresser-Pereira (1998) ressalta que o modelo Administrativo Público-Gerencial busca controlar melhor os resultados e visa aproximar a ação estatal dos métodos das administrações privadas. O objetivo é o de minimizar gastos e conquistar um maior custo-benefício, o que é mais difícil sob o viés da Administração Burocrática.

Em nota, o autor Bresser-Pereira (1998) evidencia que a Administração Pública-Gerencial apresenta vertentes substanciais, com enfoque na eficiência da máquina pública. É uma perspectiva que foca na utilização de técnicas e estratégias dos princípios da Administração Pública para a obtenção de bens e serviços pelo menor custo e agilidade, objetivando atender às exigências e à satisfação do cidadão/cliente. No modelo gerencial, além do enfoque na eficiência, também admite-se outras vertentes, como colocado por vários autores, como Bresser-Pereira (1998), sendo elas: Orientação econômica; Orientação técnica; Orientação política; Descentralização e o incentivo à criatividade e à inovação; e Utilização do contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores. Além das características mencionadas, vale destacar que o modelo incorpora conceitos substanciais às boas práticas administrativas, como eficiência, eficácia e efetividade. Essas diversas vertentes são designadas de métodos gerenciais ou mecanismos gerenciais por Bresser-Pereira (1998) em seu estudo.

No mesmo sentido, Araújo (2012) também concorda com Bresser-Pereira (1998) ao afirmar que o Estado pode ser eficiente, desde que se utilize de instituições e estratégias da Administração Pública para a execução de suas atividades administrativas. Cita como exemplo a implantação da Qualidade Total para garantir satisfação dos cidadãos/clientes. Assim, no que tange às discussões sobre os Princípios da Administração pública, o autor Freitas Jr. (2009) é o responsável por



introduzir o conceito de Índice de Administração Pública Gerencial Municipal (IAPGM), em que se pode classificar o modelo gerencial de cada município. O índice apresentado pelo autor é dividido em: Competências econômico-financeiras, Competências institucionais-administrativas e Competências Políticas. As competências institucionais administrativas são divididas em 3 partes. Dentre elas, há os Recursos Humanos, em que são avaliados parâmetros de eficiência, eficácia e efetividade dos servidores públicos. A partir de tais premissas, considera-se no presente trabalho essa competência a fim de avaliar os critérios referidos.

Portanto, por essas exposições, o problema da pesquisa busca identificar quais os métodos do modelo gerencial são aplicados pela Secretaria Municipal de Administração (SMA) de Itaocara/RJ que influenciam na eficiência e produtividade dos servidores públicos no exercício de sua função. O objetivo geral, por sua vez, tendo em vista o problema de pesquisa eleito, é o de compreender quais são os métodos do modelo gerencial aplicados pela Secretaria Municipal de Administração de Itaocara que influenciam na eficiência e na produtividade dos servidores públicos no exercício de sua função.

Assim, pretende-se, neste estudo, partir dos seguintes objetivos específicos: A) Apresentação prévia da evolução dos modelos de gestão concernentes à Administração Pública brasileira; B) Especificar o conceito de Administração Pública, com enfoque nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade no pressuposto do modelo gerencial; C) Identificar, com base nos dados coletados, quais são os métodos/mecanismos relacionados às ações administrativas e outras vertentes no contexto da administração gerencial que influenciam na eficiência e na produtividade dos servidores públicos; D) Apresentar o resultado e conclusão da análise dos métodos do modelo gerencial aplicados pela Secretaria Municipal de Administração (SMA) de Itaocara/RJ para compreender de que modo esses métodos influenciam na eficiência e produtividade dos servidores públicos no exercício da sua função.

A hipótese que se pretende confirmar é a de que o homem se auto realiza trabalhando. O trabalho é importante, visto que, como bem colocado por Chiavenato (2003), são os seres humanos os que assumem maior importância, pois são os indivíduos que



serão capazes de aumentar ou diminuir a produtividade, de melhorar ou piorar a qualidade de um serviço e, ainda, de gerar maior ou menor lucro para as organizações. Sendo assim, é de responsabilidade do servidor público a prestação do serviço de qualidade e bom rendimento. Esta responsabilidade alicerça-se nos princípios elencados pelo Art. 37 da Constituição Federal, que são: legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência (LIMPE). Esse princípio foi acrescentado pela EC 19/1998 (STEVEN, 2012). São pilares, portanto, que devem nortear as ações diárias de todos os servidores públicos. Desse modo, esta pesquisa discute sobre os métodos do modelo gerencial para demonstrar como eles podem contribuir com a comunidade acadêmica e com a sociedade no geral, pois reflete sobre a noção de responsabilidades e compromissos essenciais a todos aqueles que trabalham na Administração Pública Municipal.

O Município de Itaocara localiza-se ao noroeste do Estado do Rio de Janeiro, no Brasil e, segundo informações obtidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), a economia do Município está baseada em agropecuária, indústria e serviços. Considerando o pressuposto de que o serviço prestado pela Administração Pública possui falhas na sua execução, o que não é diferente no município de Itaocara, é necessário, para entender melhor os problemas enfrentados, analisar como o ambiente de trabalho auxilia no desempenho das funções. É necessário compreender as concepções dos profissionais encarregados de exercer o serviço público, as suas qualificações, se estão adequadas ou não, se ainda necessitam de melhoria e qualificação, se há comunicação com a gestão atuante para que problemas cotidianos que envolvem as atividades administrativas sejam sanados. Essa análise permite saber se o rendimento do colaborador é baixo ou alto no exercício de suas atividades cotidianas na Administração Pública. Tal entendimento é essencial para que a prestação do serviço seja benéfica e coerente para os cidadãos/clientes.

Para a reflexão acerca dessas questões, o estudo foi dividido em algumas fases. Em um primeiro momento, realizar-se-á a fundamentação teórica para aprofundar o tema em comento, especificamente os conceitos voltados à Administração Pública e ao Modelo Gerencial municipal. O segundo momento abarca os percursos metodológicos a partir dos quais a pesquisa foi desenvolvida. Ela assume um caráter descritivo, pois,



com base nos referenciais teóricos de fontes secundárias e primárias, discute-se sobre a temática aqui delimitada. No que concerne à abordagem, ela configura-se como quali-quantitativa. No terceiro momento, serão analisados e discutidos os resultados relacionados ao caso definido. E, por fim, de forma esclarecedora, serão apontadas as contribuições para que outros estudos aprofundem a discussão aqui iniciada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para tratar do presente tema, é necessário conhecer e compreender os aspectos históricos relacionados à evolução da Administração Pública brasileira e à nova Administração Pública atual. Conforme descreve Bresser-Pereira (1998, p. 20), existem três formas de administrar o Estado: a Administração Pública Patrimonialista, a Administração Pública Burocrática e a Administração Pública Gerencial. Para conhecer cada uma delas, é preciso discorrer brevemente do histórico da evolução da Administração Pública brasileira.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os modelos teóricos definem-se pelas mudanças específicas nos contextos em que se formaram. A Administração Pública apenas se torna responsável em adaptar a essas mudanças, como já citado por Capobianco *et al.* (2013). O que se tem compreendido é que as Reformas Administrativas são admitidas por permitirem a adaptação da máquina pública ao ambiente, sempre em mudança, isto é, por fomentar uma rápida adaptação ao contexto externo à Administração, mas que a afeta internamente.

2.1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Malmegrin (2011), a Administração Pública é um conjunto composto por órgãos e de servidores que, mantidos com recursos públicos, são incumbidos de estabelecer normas e programar ações e políticas públicas, visando ao bem-estar da comunidade. Apesar de o autor considerar administração e gestão como sinônimos, utilizar-se-á aqui a nomenclatura mais recente, gestão. Essa será ainda representada



por um modelo explicativo que abrange quatro etapas: planejamento, execução, avaliação e controle; ou planejamento, organização, direção e controle. Alguns autores divergem sobre o conceito de administração e de gestão, mas pode-se considerar a gestão como sinônimo de administração. Trata-se de um conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção ou de serviços e controlar a sua produtividade e eficiência para obter determinado resultado (FERREIRA, 2009 *apud* MALMEGRIN, 2011).

A Administração Pública passou por um processo de evolução e essa transformação pode ser representada por três modelos: Administração Pública Patrimonial, Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial. Nesses modelos, o objetivo é que um sane a falha deixada pelo modelo anterior. Surgem, portanto, novos conceitos ou modificam-se os conceitos ineficientes e nocivos ao aparelhamento do Estado (SILVA, 2010).

2.1.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIAL

Segundo Secchi (2009), o primeiro modelo de Administração Pública no Brasil foi constituído pelo modelo de Administração Convencional, também conhecido como Administração Patrimonialista. O modelo foi adotado no país por D. João VI, no início do século XIX, no período imperial. Nesse período, confundia-se o patrimônio público e o patrimônio privado. Segundo Bresser-Pereira (2009), no patrimonialismo, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder e vontades do soberano. Os seus auxiliares e servidores possuíam status de nobreza real. Os cargos eram considerados prebendas, ou seja, uma administração eclesiástica. Para Bresser-Pereira (2009), nessa perspectiva, a res pública não é diferenciada das *res principis*. Desse modo, a corrupção e o nepotismo foram inseparáveis nesse contexto de administração. Além disso, explicava-se que, naquela ocasião, o capitalismo e a democracia se tornaram dominantes, de modo que o mercado e a sociedade civil passaram a distinguir-se do Estado.

Surge, contudo, um novo momento histórico e, por essa situação, a Administração Patrimonialista tornou-se um desequilíbrio inaceitável. Pascarelli Filho (2013) reitera



que o patrimonialismo se rodeava em torno do Estado para obter o clientelismo, a troca de favores, apoio moral da organização e práticas de corrupção, enfim, uma lista sem fim de privilégios. O modelo, então, foi substituído.

2.1.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

Segundo Rezende (2002), o modelo da Administração Pública Burocrática tinha como objetivo dificultar as práticas de corrupção e a sua proposta era a de ser eficiente e fomentar a produtividade. Essa reforma ganhou respaldo com a criação do Departamento de Administração de Serviço Público (DASP), órgão responsável por promover a estrutura do aparelho administrativo no Brasil, pela instituição dos concursos públicos, pela criação das regras para admissão e para treinamentos dos servidores, a fim de melhorar a eficácia e eficiência do trabalho prestado.

Por outro lado, sobre a adoção do modelo burocrático no país, Lacombe (2009, p. 110) argumenta que a “Teoria Burocrática de Max Weber colaborou para a formalização da administração através de normas e procedimentos exercidos de forma autoritária fundamentada em regulamentos”. Assim, Lacombe (2009) explica que, para Weber, essas normas são as seguintes: formalização do trabalho, hierarquia, impessoalidade, profissionalização e competência técnica dos empregados. Sob este cenário, Jacobsen e Neto (2009) relatam que a burocracia é vista como uma organização extremamente voltada para dentro, com regras e controles que não foram bem adequados, pois o modelo não levava em conta a organização informal. Outras falhas detectadas foram a presença de uma autoridade excessiva, pois se concentrava nas mãos de uma única pessoa, e o apego demasiado às regras, provocando rigidez do comportamento dos funcionários e aspectos de insuficiência orçamentária. O modelo acabou, ao longo dos anos, com a perda da eficiência, fortalecendo a crise do Estado.

2.1.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Por fim, o terceiro modelo, a Administração Pública Gerencial, conhecida como nova gestão pública (NGP), foi introduzido no Brasil na metade do século XX. Veio para



ajudar na crise fiscal, cujo interesse era o de diminuir o custo da máquina estatal e torná-la mais eficiente. Buscava também agilizar a gestão dos serviços que eram de responsabilidade do Estado sob as exigências e satisfação do atendimento do bem comum. O modelo, portanto, separava a excessiva ideia de política e administração. Tal modelo possui uma definição quanto aos objetivos que a Administração deve atingir, tendo por fundamento a eficiência (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2005; MISOCZKY, 2004). Afirma-se, mediante a esse contexto, que, principalmente após a era Vargas, o Brasil adotou um modelo de Estado intervencionista para agir na economia que era burocrático. Em 1990, com a onda neoliberal, o país iniciou sua reforma administrativa.

Segundo Santos (2018), há um consenso entre diversos autores quanto à importância do então implantado modelo gerencial. Ele é conhecido como o modelo de Administração que mais contribuiu para o processo de aperfeiçoamento da gestão pública, substancialmente por conter conceitos que buscam corrigir as ineficiências apresentadas nos modelos anteriores. Assim, a NGP configura-se como um agrupamento de atos e racionalidades administrativas que se utiliza dos Princípios da Administração Pública, expostos pela Emenda Constitucional Nº 19/1998. Desse modo, sob a noção de complementação conceitual, Fátima e Santos (2017) lembram que o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), criado em janeiro de 1995 pelo MARE, apenas entrou em vigor a partir da Emenda Constitucional Nº 19/1998. Explica-se, assim, o porquê de Bresser-Pereira (1998) afirmar que não se pode confundir reforma gerencial com Reforma Administrativa, pois a Reforma Administrativa observa os preceitos legais estipulados na constituição e a Reforma Gerencial implica na mudança cultural, pois impulsiona a eficiência e estabelece meios para o aumento produtividade, cujo intuito é o de propiciar um rápido retorno à sociedade com a prestação desses serviços para que o bem-estar coletivo seja alcançado.

2.2 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Segundo Maximiano (2017), a Administração é um processo que permite, ao gestor, tomar decisões e realizar ações tendo como base quatro princípios que estão



interligados: planejamento, organização, execução e controle, chamados de funções administrativas ou funções gerenciais.

2.2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM ENFOQUE NOS PRINCÍPIOS DA EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

A Administração Pública Gerencial apresenta-se com o intuito primordial de fazer com que a Administração Pública possa funcionar como uma empresa privada e, assim, chegar a uma maior eficiência, reduzindo custos e aumentando sua eficácia na prestação dos serviços (MOTTA, 2013). Em síntese, a eficiência está ligada à maneira a partir da qual as atividades são executadas, bem como à agilidade e à prestação dos serviços com os recursos disponíveis (menor custo/benefício) de maneira eficaz e não dispendiosa (em termos de tempo e recursos). Certo é que a eficácia é alocada a alcançar os resultados e a efetividade corresponde à análise da necessidade e oportunidade das execuções das determinadas ações. As mudanças existentes na Administração Pública surgiram com o objetivo de melhorar os serviços prestados. Para Motta (2013), o problema das organizações nessas tentativas de melhoramento está centrado no sistema da gestão, que, em grande maioria, pode ser defasado. Em seu trabalho, Motta (2013) expõe que o problema maior para as demandas com eficiência e eficácia encontra-se na organização. Defende que os servidores são responsáveis pela concretização desses princípios. A falta de incentivo impede que a eficácia e a eficiência sejam atingidos e isto faz com que a burocracia não seja apta a responder às demandas.

Ainda de acordo com Motta (2013), as mudanças e a reestruturação da Administração do governo estão baseadas em um conjunto de princípios. Dentre eles, o autor caracterizou o governo como: Governo Catalisador – “Navegando em vez de remar”; o Governo da Comunidade, coloca a responsabilidade no cidadão, quando deveria servi-lo; Governo Competitivo – competição na prestação de serviços; Governo orientado por missões – transforma órgãos burocratizados; Governo de Resultados – financia resultados; Governo e seus clientes – atende às necessidades do cliente



(cidadão); Governo empreendedor – gera receita ao invés de despesas; Governo Preventivo – prevenção no lugar de cura; Governo Descentralizado – hierarquia e trabalho em equipe; e Governo para mercado – induz mudanças. Seguindo esse exemplo de reestruturação, a gestão passa a defender uma inserção de princípios da iniciativa privada no setor público, o que faz com que o servidor público ganhe um maior espaço de atuação. Em contrapartida, há a existência de mecanismos de controles gerenciais mais efetivos.

2.2.2 CRITÉRIOS DA EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UNS DOS PRINCIPAIS MÉTODOS QUE INFLUENCIAM A PRODUTIVIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO

Na literatura, encontram-se vários métodos para se obter uma administração com maior eficácia, eficiência e efetividade. Contudo, os autores são unânimes quando destacam que uma boa implementação do modelo gerencial pode trazer todos esses benefícios, desde que bem estabelecido. Freitas Jr (2009) definiu o Índice de Administração Pública Gerencial Municipal para ajudar a Administração. Este tem como finalidade estipular o quanto a Administração de um município está introduzida no modelo gerencial. Em um dos critérios estabelecidos pelo autor, encontra-se o de recursos humanos. Esta dimensão tem a finalidade de observar a eficácia, a eficiência e a efetividade das demandas dos servidores públicos com o cidadão. Dentre os critérios escolhidos, está a garantia de seleção adequada no quadro de efetividade e isonomia, referindo-se à qualidade dos profissionais nos cargos que ocupam, sejam eles profissionais com encargo de contratado com a gestão atual ou por vínculo através de concursos públicos. Um profissional com conhecimentos sobre a área em que atua gera mais eficácia em suas tarefas, pois torna o trabalho mais produtivo (SILVA, 2019).

O concurso público seleciona indivíduos com a maior capacidade para desempenhar as funções públicas inerentes ou cargos. Diante disso, essa opção de vínculo se trata de uma escolha meritória realizada por intermédio de prova e títulos. Contudo, os concursos, além de selecionarem o indivíduo mais adequado para cargo, são



norteados pelos princípios da moralidade, legalidade, publicidade, objetividade, impessoalidade e isonomia. Furtado (2007) relata que, em termos formais ou jurídicos, a adoção do sistema do concurso público para prover os cargos públicos concretiza, em primeiro lugar, o princípio constitucional da impessoalidade e isonomia. Ademais, ao impedir a utilização dos cargos públicos para a nomeação a partir de critérios de indicação política ou de parentes, a regra constitucional do concurso público assegura igualmente a efetividade e moralidade administrativa. Tratando-se de melhor desempenho no trabalho, a responsabilidade do gestor não diz respeito apenas à qualificação dos trabalhadores. O fomento a um ambiente de trabalho com fatores que favorecem o conforto do servidor é essencial, pois o espaço que não atende essas características pode culminar no atraso na execução das tarefas pela falta de conforto.

A Ergonomia Física Organizacional pode ser considerada um determinante para melhor desempenho dos trabalhadores em geral. Segundo Moraes e Mont'Alvão (1998), em qualquer linha de atuação, o objetivo da ergonomia é que o indivíduo, em seu ambiente de trabalho, execute suas atividades específicas em condições de trabalho ideais para que sua saúde mental e física não sejam comprometidas. Por essas razões, o Ministério do Trabalho, em 1978, criou uma série de normas e regulamentos (NR). Dentre eles, destaca-se a Lei Nº 6514/1977, instituída pela Portaria Nº 3214/1978. Ela dispõe sobre as diretrizes para construção de um ambiente de trabalho mais seguro. Aborda ainda sobre os fatores que podem ser essenciais para o melhor desempenho do profissional. A adaptação desses espaços às tecnologias é uma das premissas contemporâneas. A velocidade a partir das quais os avanços tecnológicos chegam, especialmente no contexto digital, tem feito com que as Administrações Públicas, estatais e supraestatais, tenham enfrentado diversos desafios relacionados à adaptação a essa ampla gama de tecnologias. Mesmo diante dos desafios e dificuldades, a adaptação pode trazer melhores resultados para o campo de atuação e agilizar os processos e demandas de trabalho.

Contudo, todos os fatores citados para uma melhor eficácia, eficiência e efetividade na SMA necessitam de uma boa gestão para serem introduzidos. Além de uma boa gestão, necessitam também de uma boa comunicação. Nessa comunicação entre o gestor e o servidor podem existir trocas de experiências e boas práticas. Além disso,



estimula-se a participação de todos na resolução dos problemas e planejamentos (QUEIROZ, 2017). Para obtenção dessa melhoria de trabalho, há necessidade de maiores incentivos no ambiente de trabalho por meio de cursos de capacitação e aperfeiçoamento, assim como de treinamentos e técnicas que possam servir para melhor desempenho do trabalho prestado. Levy (2001 *apud* ARAÚJO, 2012) reforça que a capacitação exerce um significativo papel, pois reposiciona o setor público, pois os colaboradores serão motivados a buscar por essa capacitação e, como consequência, prestarão o serviço com mais qualidade. Para Lévy (2001 *apud* ARAÚJO, 2012), a maior qualificação profissional toma forma na prestação do serviço em qualquer tipo de organização, pública ou privada.

Contudo, Motta (2013) informa que, na proposta de nova Administração Pública, no modelo gerencial, os servidores públicos desempenham atividades-fim do Estado com maior eficiência ao cumprirem os princípios que alicerçam o modelo na prestação do serviço ao público.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a obtenção das fontes primárias e secundárias para a compreensão e análise do tema, foi feita a coleta de dados e, na sequência, uma revisão de literatura. Após a busca, explorou-se os dados a partir das fontes científicas selecionadas, o que permitiu a realização de reflexões e análises críticas para a compreensão da temática, para a chegada à resposta para o problema de pesquisa e para que os objetivos traçados fossem atendidos. A pesquisa teve um viés exploratório, descritivo e explicativo para explicar e desenvolver a temática do modelo Gerencial. Além disso, após a realização dessa pesquisa inicial, coletou os dados para a compreensão acerca de como o modelo tem sido aplicado na SMA da prefeitura de Itaocara/RJ. Apresenta-se, nessa etapa, os dados do caso aqui definido. Compreender-se-á como, na prática, o modelo gerencial foi aplicado em uma prefeitura específica do estado do Rio de Janeiro, com foco em destacar as limitações, desafios e aspectos positivos.

O município de Itaocara tem uma área de 428,440 km², situada a 60 m de altitude no Estado do Rio de Janeiro, na região do Noroeste Fluminense do estado, distante 270



km da capital. Em relação aos limites geográficos, está próximo dos municípios de Aperibé, Cambuci, Cantagalo, Santo Antônio de Pádua, São Fidélis e São Sebastião do Alto. O município de Itaocara é dividido em seis distritos: Itaocara (sede), Laranjais, Portela, Jaquarembé, Estrada Nova e Batatal. Conta com uma população estimada em 23.211 habitantes. A economia do município se concentra na agropecuária de corte e agropecuária leiteira, o que coloca o município entre os maiores produtores de leite do estado. Conta também com indústria moveleira, com fábrica de lingüiça no distrito de Portela, com fábrica de batata palha no distrito de laranjais, além de outras áreas, como indústria têxtil, havendo um importante grupo de confecções, organizados em uma associação (ACIT – Associação de Confeccionistas de Itaocara), responsáveis pela geração de um número de empregos (IBGE, 2010).

O questionário contou com 5 perguntas objetivas e foi aplicado junto a 52 funcionários que trabalham no prédio da Prefeitura de Itaocara. Esse foi respondido por apenas 40 funcionários, incluindo o secretário atual de administração. A pesquisa foi elaborada por meio de endereços eletrônicos. O questionário foi gerado a partir de um aplicativo de mídia, o Survio (Google), um recurso útil às pesquisas de campo, pois permite que métodos qualitativos e quantitativos sejam considerados. Para a análise dos dados da pesquisa de campo, as perguntas foram adaptadas para a compreensão dos métodos/mecanismos propostos pelo modelo gerencial com foco na eficiência que têm sido utilizados pela SMA de Itaocara/RJ. Assim sendo, analisar-se-á quais os métodos/mecanismos aplicados na Secretaria Municipal de Administração para a compreensão de como eles, na prática, contribuem com o aumento da eficiência e produtividade do servidor na prestação do serviço público no exercício de suas funções.

Cumprе salientar que o intuito foi o de relacionar os dados coletados para obter interpretação relacionados ao problema pesquisado, porquanto, os dados foram representados em tabelas para melhor interpretação e visualização, tanto em quantidade quanto em qualidade.



4. APRESENTAÇÃO DO RESULTADO E DISCUSSÃO DA COLETA DE DADOS

O questionário foi distribuído para cada funcionário e teve como objetivo analisar a aplicabilidade da reforma gerencial administrativa em vigência, instituída pela emenda constitucional de Nº 19, de 04 de junho de 1998, de acordo com a descentralização do modelo burocrático. Esta normativa, em virtude de seus objetivos, promove mudanças institucionais sob o pressuposto do Modelo Gerencial. O questionário foi enviado para os 52 servidores públicos, incluindo-se, na amostra, o secretário atual de Administração, porém, somente 40 servidores públicos do total de 53 retornaram com o questionário, de modo que apenas eles serão considerados. As perguntas foram feitas de acordo com os critérios usados para analisar quais os métodos/mecanismos do modelo gerencial foram aplicados na Secretaria de Municipal de Administração, pois este é o objetivo geral da pesquisa.

A Prefeitura Municipal de Itaocara possui um Corpo Funcional que é composto por 1.439 (Um mil, quatrocentos e trinta e nove) servidores. As suas categorias e respectivos quantitativos foram apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Corpo Funcional da Prefeitura Municipal de Itaocara/RJ

Categorias	Quantitativos
Servidores Efetivos	877
Servidores Contratados	546
Servidores Comissionados	16

Fonte: Secretaria Municipal de Administração (SMA) de Itaocara/RJ.

A Prefeitura Municipal de Itaocara atua a partir de 9 (nove) secretarias. Contudo, o presente estudo de caso aplicou o questionário apenas aos servidores que laboram no prédio da Prefeitura Municipal, formada pelas seguintes secretarias e departamentos: Secretaria de Administração (SMA), Departamento Pessoal, Gabinete, Secretaria de Fazenda, Departamento de Contabilidade, Departamento de Tesouraria, Departamento de Fiscalização, IPTU, Departamento de Protocolo,



Departamento de Fiscalização, Setor de Licitação, Assessoria Jurídica, Procuradoria, Departamento de Compras, Departamento de controle Interno, Sala de telefonista, Recepção e Cantina (setor dos servidores do Serviço Gerais).

Dessa maneira, ao longo do estudo, constatou-se que essas secretarias e departamentos seriam as mais contributivas ao desenvolvimento da pesquisa, fornecendo, assim, as informações que permitiram a chegada à resposta para pergunta norteadora delimitada por este estudo, que é representada pela compreensão dos métodos/mecanismos que foram aplicados pela Secretaria Municipal de Administração (SMA) de Itaocara/RJ para a execução das atividades administrativas, com foco em identificar aqueles que influenciam na eficiência e produtividade dos servidores públicos no exercício de sua função. Assim, como indicam os resultados da coleta de dados, as perguntas representadas nas Tabelas 1, 2,3,4 e 5 fornecem subsídios para a compreensão desta questão e fornecem os meios para que o Objetivo Geral do presente estudo seja alcançado.

A primeira pergunta (Qual seu vínculo empregatício na Prefeitura Municipal de Itaocara/RJ?) questiona sobre a origem da estabilidade empregatícia de cada funcionário. Observou-se que o resultado apontou que a maioria dos funcionários possuía encargos ocupacionais por meio concurso público e 38,5% e que aproximadamente 1/3 dos funcionários entrevistados possuíam vínculos empregatícios por meio de contrato na gestão atual, como apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 – Qual o seu vínculo empregatício na Prefeitura municipal de Itaocara/RJ?

Efetivo – por vínculo de concurso	61.5%
Contrato – por vínculo contratual	38,5%

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados apontaram que a maioria dos funcionários possuía encargo ocupacional por meio concurso público e que 38,5%, aproximadamente 1/3 dos funcionários entrevistados, possuíam vínculos empregatícios por meio de contrato na gestão atual. Essa demonstração indicou que a SMA executa os princípios da Impessoalidade e a



Isonomia, que são reiterados na Lei Nº 14.133/2021, coexistindo ainda (dois anos) com a antiga Lei Nº 8.666/1993, que indicava que a aplicabilidade do princípio da eficiência garantiria uma seleção adequada e com qualificação no quadro da administração. Dessa maneira, garante-se a oportunidade à sociedade de ingressar no mercado de trabalho por meio de sua qualificação ao cargo proposto pela SMA, tanto por meio concursos públicos como por meio de Contratos Administrativos para a execução dos serviços públicos ao município.

Portanto, Justen Filho (2009) afirma que o concurso é um procedimento conduzido por autoridade específica, especializada e imparcial, subordinado a um ato administrativo prévio, norteado pelos princípios da objetividade, da isonomia, da impessoalidade, da legalidade, da publicidade e do controle público. Este está destinado a selecionar os indivíduos mais capacitados para serem providos em cargos públicos de provimento efetivo ou em emprego público. Ademais, o quantitativo de funcionário contratado também indica a garantia da efetividade nas aquisições e contratos por gestão e, desta maneira, obtém-se atenção às necessidades da coletividade.

Na segunda pergunta (Escolha apenas uma das características para apontar sua classificação sobre a estrutura física do seu ambiente de trabalho?), questionou-se os indivíduos acerca dos métodos/mecanismos que foram aplicados na SMA, análise pautada sob o viés do planejamento do espaço do ambiente (Arquitetura), fundamentada nos critérios do arranjo físico(ergonomia). A pretensão foi a de analisar a aplicabilidade da qualidade de vida (Estratégica da Qualidade Total) dos funcionários que compuseram a amostra deste estudo de caso.

Tabela 2 – Escolha apenas uma das características para apontar sua classificação sobre a estrutura física do seu ambiente de trabalho?

Razoável – adequada, mas pode melhorar	48,7%
Boa – confortável e limpa	38,5%
Ruim – não me sinto confortável	12,8%

Fonte: Dados da Pesquisa



Notou-se que a maioria dos servidores demonstraram interesse em melhorias no aspecto da estrutura física sob o critério do ambiente de trabalho, visto que é importante garantir que o ambiente seja adequado para a realização das atividades da empresa. A ergonomia é comumente definida como o estudo científico que compreende a relação entre o homem e seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, o termo ambiente abrange não apenas o meio propriamente dito em que o homem trabalha, mas também os instrumentos, as matérias primas, os métodos e a organização deste ofício (CRUZ *et al.*, 2019). Contudo, conforme Villar (2002 *apud* CRUZ *et al.*, 2019), a ergonomia pode contribuir para solucionar muitos problemas sociais relacionados à saúde, segurança, conforto e eficiência.

Silva *et al.* (2010) corroboram com Cruz *et al.* (2019) ao afirmarem, em seu estudo, que o arranjo físico corresponde à distribuição física de elementos, como, por exemplo, uma boa distribuição de móveis e equipamentos em determinado espaço. Logo, é uma perspectiva que tem o intuito de atender satisfatoriamente às necessidades dos clientes, fornecedores e funcionários, integrando-os com o ambiente organizacional e, conseqüentemente, permite-se um aumento da produtividade e a redução dos custos. Dessa maneira, resulta-se em uma maior eficiência dos fluxos de trabalho e melhoria na própria aparência do local. Conquanto, um ambiente de trabalho adequado contribui também com a prevenção de adoecimentos, tanto físicos quanto mentais.

A ergonomia física organizacional, ou planejamento do ambiente, engloba todos os fatores ambientais que podem afetar o servidor, como: os equipamentos utilizados, a temperatura, os níveis de ruídos no local, a iluminação, a postura do trabalhador e a limpeza do ambiente. E, sob esse prisma, observou-se que a SMA visava oferecer condições agradáveis para os seus servidores públicos para que tivessem mais eficiência e produtividade no desempenho de suas funções. No entanto, a partir dos resultados apontados pelos dados, notou-se que havia padrões inadequados associados ao conforto ergométrico sob as atividades desenvolvidas por esses funcionários, fator perceptível pela classificação dos mesmos sobre a pergunta que foi especificada na Tabela 2.



A terceira pergunta (Seu equipamento de trabalho, como você o classifica?) questionou os colaboradores acerca da engenharia de sistemas de Software e produtos referentes aos equipamentos de trabalho que foram utilizados na SMA, estendendo-se também à ergonomia, como apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Seu equipamento de trabalho, como você o classifica?

Bom – atualizado com as mudanças tecnológicas	47,2%
Razoável – já foi ruim pra fazer o serviço	50,0%
Ruim – desatualizado o serviço não rende	2,8%

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados revelaram que a maioria dos entrevistados, 50%, responderam que os equipamentos são razoáveis, podendo ter melhorias. Aproximadamente 97% dos entrevistados da SMA da Prefeitura de Itaocara utilizaram-se desse recurso para o desempenho de suas funções. Diante disso, chegou-se à conclusão, considerando as percepções dos entrevistados, que os melhores equipamentos podem melhorar a eficácia dos serviços prestados pelos servidores, pois se trata de secretarias e departamentos que fazem interrelações com os serviços que devem ser prestados sob os atos administrativos da SMA. Eles afetam principalmente os departamentos de arrecadação de IPTU, Fiscalização, Tesouraria, Contabilidade, Licitação, Protocolo e os demais já referidos anteriormente, contudo, a melhoria dos equipamentos agrega uma maior eficiência e produtividade a esses servidores. A melhoria é percebida na prestação dos serviços requeridos ao Poder Público pelo cidadão/cliente.

Abrucio (1997, p. 18) explica que o Estado contemporâneo, pressionado pela globalização e pelas mudanças tecnológicas, presa, de fato, pela eficiência adaptativa. Ela é o valor mais importante para a Administração Pública, que é capaz de dotá-la da flexibilidade necessária para responder melhor às demandas internas e externas. Nesta linha de raciocínio, ela pode ser compreendida como uma nova perspectiva esperada dos servidores da SMA. A SMA inseriu o modelo ético como forma de trabalho a ser seguido. Assim, entende que todas as áreas devem prezar pelo princípio da eficiência adaptativa para que não apenas uma única área seja



beneficiada, mas a Prefeitura como um todo. Sob este viés, percebeu-se que a SMA deve ter atuado com consonância ao Art. 80 da Lei Orgânica Municipal de Itaocara e, assim, busca: II - exercer a direção superior da Administração Pública Municipal e VIII - dispor sobre a organização e o funcionamento da Administração Municipal, na forma de lei (Redação determinada pela Emenda Nº 02/2019).

A quarta pergunta (Já foi oferecido a você cursos para o seu desempenho profissional?) refere-se à aplicabilidade da competência dos servidores públicos, como apresentado na tabela 4.

Tabela 4 – Já foi oferecido a você cursos para o seu desempenho profissional?

Sim	35,9%
Não	33,3%
Gostaria que fosse oferecido	30,8%

Fonte: Dados da Pesquisa

Neste questionamento, percebeu-se que aproximadamente 1/3 desses funcionários obteve a oportunidade de capacitação, mas 33,3% não tiveram proposta de capacitação, sendo que 30,8% gostariam de receber essa proposta. Esse resultado apontou a falta de atenção da Administração quanto à melhora da efetividade dos servidores públicos por meio da capacitação profissional. Entende-se que a qualificação é formada por desempenho, responsabilidade e desenvolvimento de crescimento, portanto, a partir da análise aplicada, verificou-se que a SMA não oferecia ferramentas para o crescimento do trabalhador, isto é, não forneceram quaisquer meios para que os seus colaboradores se tornassem mais eficientes e mais qualificados ao exercício de suas funções no dia a dia.

Na quinta pergunta (Qual é a sua comunicação com seu administrador?), foi analisada a aplicabilidade da comunicação organizacional, como mostra a tabela 5.



Tabela 5 – Qual é a sua comunicação com seu administrador?

Direto – conversamos sobre o trabalho e trocamos sugestão	82,1%
Indireto – só nos comunicamos através do setor de R.H.	7,9%

Fonte: Dados da Pesquisa

Observou-se, então, que a comunicação com o administrador é bem expressiva, e é representada pela maioria dos funcionários entrevistados, pois afirmaram que conseguem se comunicar diretamente com o administrador e também frisaram que trocam sugestões sobre melhorias relacionadas ao trabalho a ser desempenhado, o que possibilita uma boa interação entre ambos. Percebeu-se assim a existência de relações interpessoais, ou seja, detectou-se a presença de um clima organizacional favorável, sendo este um ponto positivo para que haja um bom atendimento ao público externo. Sob o ponto de vista de Chiavenato (2003), entende-se que a comunicação é um dos processos fundamentais da gerência e do comportamento organizacional. Dessa forma, sob um ponto de vista organizacional, a comunicação pode ser analisada em termos de três funções amplas:

Produção e controle, comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização, tais como controle a qualidade;

Inovação; mensagens sobre novas idéias e mudanças de procedimentos que ajudam a firma a se adaptar e responder ao seu meio ambiente;

Socialização e manutenção, comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa (CHIAVENATO, 2003, p. 129).

Da mesma forma, para Duarte (2007), a comunicação interna, na prática, procura compatibilizar os interesses da organização e os dos trabalhadores que a compõem, pleiteando-se a interação entre as partes. Em consonância, Oliveira (2007 *apud* DUARTE, 2007) afirma que políticas de comunicação organizacional podem contribuir com a comunicação pública, na medida em que o que se desenvolve na esfera privada tem reflexo na esfera pública. Dessa forma, liderar é comunicar para atingir os



objetivos da empresa, sempre pensando de uma forma integrada e coerente com a estratégia organizacional. Sob essa perspectiva, Bonezzi e Pedraça (2008) relatam que a Administração Pública não funciona sem o servidor, desde aquele que exerce funções braçais até aqueles que ocupam os cargos mais elevados. Portanto, algumas atitudes são essenciais no ambiente de trabalho, em qualquer organização, como companheirismo, amizade, integração e, principalmente, o respeito do servidor público à população e ao seu próprio meio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a questão norteadora do trabalho, que investigou, por meio de uma revisão da literatura, os métodos/mecanismos do modelo gerencial aplicados pela Secretaria municipal de administração de Itaocara/RJ para que pudesse verificar como impactam na eficiência e produtividade dos servidores públicos no exercício de sua função, foi possível chegar a algumas considerações. Para obter a resposta, identificou-se os métodos/mecanismos aplicados por meio da coleta de dados, dados esses que foram analisados e discutidos. Na sequência, foi possível constatar, nos resultados, que o objetivo geral foi alcançado, sendo identificável que a SMA têm adotado métodos/mecanismos do modelo gerencial e que eles têm influenciado diretamente na eficiência e na produtividade dos servidores públicos. Observou-se ainda que a SMA, embora tenha avançado em seus métodos, ainda necessita de uma implementação mais fundamentada dos métodos do modelo gerencial, sob a vertente da Administração Estratégica. O aperfeiçoamento é necessário para que haja qualidade total na execução das atividades administrativas no município de Itaocara.

Os resultados do estudo permitiram identificar a existência de algumas variáveis que requerem maior atenção por parte dos dirigentes desses funcionários. De acordo com a pesquisa realizada, destacou-se na Tabela 2 a ausência de ergonomia, que é necessária à execução das atividades com conforto e segurança. A pesquisa, portanto, sugeriu a busca por melhoria nas condições físicas do ambiente, porque um ambiente adequado, quando há o planejamento dos espaços, permite que as atividades previstas para o exercício da função dos servidores sejam alcançadas com plenitude, além de possibilitar à prefeitura de Itaocara o atendimento das



especificidades de eficiência e produtividade nas atividades envolvidas sem que a segurança do colaborador seja prejudicada. Cabe ainda mencionar a tabela 3, que analisou a qualificação dos equipamentos de trabalho referente à ergonomia. Percebeu-se que embora melhorias sejam necessárias, os equipamentos atendem aos padrões adequados de conforto ergométrico, térmico acústico e lumínico e de layout das salas.

A qualidade dos equipamentos permite que os servidores sejam mais eficientes e produtivos sem que a sua saúde seja comprometida. Por fim, na Tabela 4, destaca-se a falta de interesse de capacitação profissional desses colaboradores por parte dos dirigentes. Não adotam treinamentos específicos para cada setor. Ressaltou-se também que esse entrave impede que os servidores aperfeiçoem seus níveis de produtividade e isto conseqüentemente afeta o funcionalismo público da Prefeitura Municipal de Itaocara, pois a falta de capacitação impede a prestação do serviço com qualidade, assim como prejudica a prestação de um atendimento consistente ao público externo que requer esse serviço. Portanto, conclui-se que os métodos/mecanismos instituídos pela SMA, embora foquem no modelo gerencial para a conquista de uma qualidade total na execução das tarefas administrativas, ainda é deficiente e precisa de reparos para que o bem-estar coletivo dos cidadãos do município seja alcançado.

Assim, é importante mencionar que, para que haja uma adesão efetiva ao modelo gerencial, bem como para que esta adesão seja mais profunda e para que se manifeste em todo o contexto administrativo do município de Itaocara, é essencial que os gestores se abstenham de algumas práticas que os afastam das orientações que o modelo gerencial propõe. Dessa forma, faz-se necessário que gestores e assessores se empenhem em adotar ações planejadas nos atos administrativos para que os métodos/mecanismos eficientes permitam que a Administração Pública esteja suficientemente comprometida com a eficiência, eficácia e efetividade. Esses princípios serão refletidos na produtividade dos servidores, isto é, no funcionalismo público no município, especialmente nas atividades que envolvem as orientações técnicas, econômicas e políticas e a implantação da estratégia administrativa sob as ferramentas da Estratégia de Administração Gerencial com foco na Qualidade Total.



Quando essas medidas forem eficientemente adotadas, a maioria da população do município de Itaocara terá acesso a serviços de qualidade.

Finaliza-se assim o presente trabalho com a sugestão de que esse estudo não se deve esgotar. Ressalta que o modelo gerencial é uma discussão ampla e que está em constante evolução diante dos casos que se tornam ingentes na Administração Pública brasileira. Por esse motivo, o tema deve ser estudado e tratado criteriosamente por outros pesquisadores, pois está em constante evolução e longe de se concluir. Recomenda-se a investigação dos vieses dos atos administrativos da Administração Pública brasileira. Eles costumam ser ignorados ou resumidos por muitos autores, pesquisadores, estudiosos e gestores municipais. Porém, há que ressaltar que são necessários aprimoramentos. As discussões que foram abordadas nesta foram o pontapé inicial para a discussão sobre esses métodos/mecanismos do modelo gerencial. Dessa maneira, sob essas exposições que foram analisadas, sugere-se a realização de um novo estudo, de caráter exploratório, para continuar a investigar aplicação dos métodos/mecanismos do modelo gerencial em outra Secretaria Municipal de Administração (SMA), expandindo a discussão para outras realidades.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP, 1997.

ABRUCIO, F. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. *In*: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005, p. 173-200.

ARAÚJO, P.; PEREIRA, J. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. **Revista Administração Pública (RAP)**, v. 46, n. 5, p. 179-199, 2012.

BONEZZI, C. A.; PEDRAÇA, L. L. de. O. **A Nova Administração Pública**: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná. 2008. 42f. Monografia (Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. **Nação, Estado e Estado**. EESP/FGV 157. São Paulo: Lua Nova, 2009.



BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. *In*: BRESSER-PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter K. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 21-38.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, Peter K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CÂMARA MUNICIPAL DE ITAOCARA – RIO DE JANEIRO. **Lei Orgânica Municipal**. Disponível em: <https://www.camaraitaocara.rj.gov.br/legislacao/lei-organica-municipal>. Acesso em: 12 mai. 2022.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE - Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CRUZ, L. D. F. da *et al.* A importância da ergonomia para os profissionais de enfermagem. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 2, n. 5, p. 4257-4270, 2019.

DUARTE, J. Instrumentos de comunicação pública. **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS JR, D. **Avaliação da Administração Pública Gerencial em Municípios por meio de Indicadores**. 2009. 155f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2009.

FURTADO, L. **Curso de Direito Administrativo**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

IBGE. **População censo**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/itaocara/panorama>. Acesso em: 17 mai. 2022.

IBGE. **Centro Demográfico 2010: Indicadores Sociais Municipais: Uma análise dos Resultados do Universo do Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010.

JACOBSEN, A. de. L.; MORETTO NETO, L. **Teorias da Administração II**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2009.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito Administrativo**. 4ª ed. São Paulo: Fórum, 2009.

LACOMBE, F. J. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Ltda, 2009.



MALMEGRIN, M. L. **Gestão de redes de cooperação na espera pública**. Florianópolis: UFSC, 2011

MAXIMIANO, A. C. Introdução à administração. 8ª ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2017.

MISOCZKY, M. C. Uma defesa da reflexão teórica crítica na pesquisa e prática da administração pública. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

MORAES, A.; MONT'ALVÃO, C. **Ergonomia: conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: 2AB, 2000.

MOTTA, P. R. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

PASCARELLI FILHO, M. **A nova Administração Pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2013.

PAULA, A. P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PINTO, J. de. F.; SANTOS, L. T. dos. Administração Pública Brasileira no Século XXI: caminhamos para alguma reforma? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, 2017.

QUEIROZ, J. **Eficácia do conhecimento na gestão pública**. 2017. 37f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2017.

REZENDE, F. da. C. Por que reformas administrativas falham? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 17, n. 50, p. 123-142, 2002.

SANTOS, A. F. dos. Administração pública brasileira: o modelo gerencial e as ferramentas de melhoria na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 4, n. 8, p. 69-85, 2018.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-69, 2009.

SILVA, G. **Sociologia Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

SILVA, J. S. da. *et al.* A Ergonomia como um Fator Determinante no Bom Andamento da Produção: um Estudo de Caso. **Anagrama**, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2010.



SILVA, R. da. Desafios e perspectivas do modelo gerencial na administração pública brasileira. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, 2019.

STEVEN, T. M. **O princípio da administração no âmbito municipal e sua instrumentalização do plano plurianual**. 2012. 11 f. Monografia (Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2012.

TRIGUEIRO, F.; MARQUES, N. **Teorias da administração I**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

Enviado: Abril, 2022.

Aprovado: Maio, 2022.

¹ Bacharelado em Administração. ORCID: 0000-0002-1945-3080.

² Graduação. ORCID: 0000-0003-0835-8958.

³ Bacharelado em Administração Pública. ORCID: 0000-0002-4114-7426.

⁴ Orientador. ORCID: 0000-0001-5492-4960.