



PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DE UMA IFES SUL MINEIRA

Resumo

O objetivo desse artigo é analisar os processos de profissionalização da gestão utilizados por uma universidade pública federal como ferramenta de gestão para superação dos entraves burocráticos e personalistas ainda existentes. Na perspectiva da modernização da gestão pública nessa instituição de ensino, fez-se uma revisão bibliográfica de textos a respeito dos tipos de gestão observados na trajetória da administração pública brasileira, desde a administração patrimonial até a administração pública gerencial. Nesse contexto, analisou-se o processo de introdução da profissionalização da gestão pública em uma Instituição Federal do Ensino Superior no sul de Minas Gerais. A profissionalização da gestão é de fato uma das saídas para a melhoria dos serviços públicos e para uma governança pública democrática duradoura. Nesse sentido, as iniciativas de profissionalização da gestão dessa universidade podem contribuir, significativamente, ao longo do tempo, para a excelência dessa instituição no ensino, na pesquisa e na extensão.

Palavras-Chave: administração pública; profissionalização; modernização da administração; reforma da administração pública; eficiência.

1. Introdução

Ao longo dos anos a profissionalização da gestão pública passou a ser tratada como um dos principais pilares para melhoria da qualidade do serviço público no país. Sua abordagem tem evoluído desde a adoção da burocracia até as reformas ocorridas no país a partir de meados da década de 1990.

Para Abrúcio (2007) a profissionalização do serviço público é um dos quatro eixos principais para a modernização da administração pública brasileira, o que reflete diretamente na boa governança pública. Mesmo com essa relevância, existem poucos estudos a respeito do assunto em nossa literatura, por isso, torna-se de grande importância o estudo e desenvolvimento desse tema.

O profissionalismo está intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas a pessoas que chegam a um cargo por meio de competição justa na qual os postulantes devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimento. O profissionalismo é um princípio que ataca os efeitos negativos do nepotismo que dominava o modelo pré-burocrático patrimonialista (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Os traços da administração patrimonialista, ainda presentes nos diferentes níveis de governo e de diferentes formas, podem ser considerados uma herança de nossa colonização portuguesa, fase em que não se fazia qualquer distinção entre o que era público e privado, como analisa Bresser-Pereira: “Patrimonialismo significa a incapacidade ou relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados.” (BRESSER-PEREIRA e SPINK, 2006, p. 26). A administração burocrática surgiu como forma de coibir esses desmandes e abusos praticados livremente pelos ocupantes de cargos públicos, que se limitavam a exercer suas funções com base no personalismo, na influência de grupos de interesses e na troca de favores, ou seja:



Burocracia é a instituição administrativa que usa, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção - dois traços inerentes à administração patrimonialista - os princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional (BRESSER-PEREIRA e SPINK, 2006, p.26).

Mais recentemente, a administração pública gerencial chegou com o propósito de propor novas soluções e estratégias para velhos problemas das organizações, como por exemplo, a falta de competência, a ênfase demasiada nos processos administrativos, o que poderíamos chamar de burocratização excessiva em detrimento da eficiência administrativa.

Dentro desse contexto, a profissionalização passa a ser um importante instrumento para o aumento da eficiência da gestão pública. Por isso, passamos a analisar com mais profundidade a profissionalização na gestão pública e sua evolução no Brasil ao longo dos anos.

Baseado nessas informações surgiu a seguinte questão norteadora que guiou o estudo: Como superar os entraves culturais das práticas personalistas e de uma burocracia deformada em uma gestão pública profissional com foco na eficiência e nos princípios democráticos de gestão? Para responder a essa questão o objetivo desse trabalho é analisar os entraves à profissionalização da gestão em uma universidade pública federal do sul de Minas Gerais. Com base em uma revisão teórica a respeito das transformações da administração pública no Brasil, do patrimonialismo à administração pública gerencial, procuramos analisar o caso em estudo.

O estudo empírico foi realizado com base em nossas próprias experiências, ou seja, fomos ao mesmo tempo ator e pesquisador, uma vez que trabalhamos diretamente na área administrativa dessa instituição federal em análise. Além do relato das experiências vividas por nós, entrevistamos um gestor considerado como elemento-chave na elaboração e implementação do projeto de profissionalização da referida universidade.

Pretendeu-se, portanto, mostrar que o “choque” de cultura passou a existir, a partir do momento em que uma administração gerencial e profissionalizada passou a ser formada em um ambiente em que prevalecia uma administração tradicional, caracterizada, sobretudo, pelo personalismo e seus desdobramentos prejudiciais para uma gestão profissional.

Esse trabalho está organizado em quatro seções, além desta introdução. Na primeira seção é apresentada uma análise teórica a respeito dos tipos de administração pública encontrados ao longo da história no Brasil. Na segunda seção faz-se um breve histórico a respeito da profissionalização da gestão pública ocorrida nos últimos anos. Na terceira seção é realizada uma explanação do início da mudança de uma gestão burocrática e com traços patrimonialistas para uma gestão gerencial e profissional ocorrida em uma Instituição de Ensino Superior sul mineira, a fim de exemplificar a busca pela efetividade nessa organização. E por último têm-se as considerações finais do estudo.

2. Modernização da Administração Pública: A Evolução da Administração Pública Patrimonialista à Gerencial

A administração pública patrimonialista predominou nos países em que vigorava a monarquia como regime de governo, onde o rei era o todo-poderoso e sobressaía a lógica de “aos amigos tudo, aos inimigos a lei”. No Brasil não foi diferente, visto que entre os anos de 1500 e 1822, imperou a exploração e a pilhagem das reservas e riquezas naturais, sendo que o domínio exercido pela coroa portuguesa se baseava, exclusivamente, na vontade do soberano,



na confusão histórica do público e do privado e em grupos de interesses formados basicamente por elites improdutivas.

Esse Estado Patrimonialista perdurou no Brasil, segundo Pimenta (1998), até o final do século XIX, devido à sua pequena participação na economia e na ordem social do país. Mesmo com o domínio das oligarquias, ocorrido após 1889 com a proclamação da República, o perfil das ações do Estado não tiveram mudanças significativas. Essa condição se transformou apenas a partir de 1930 com o governo Vargas e a era da industrialização brasileira.

De acordo com Weber (1999) as características básicas do patrimonialismo são: caráter personalista do poder; ausência de uma esfera pública contraposta à privada; lógica subjetiva e casuística do sistema jurídico; irracionalidade fiscal; tendência à corrupção do quadro administrativo; relações de lealdade pessoal; ausência de limites entre os bens e recursos públicos e privados; clientelismo, corrupção e nepotismo. A função do Estado e do serviço público era dar emprego e favorecer aliados.

Nesse período em que vigorou o Estado absolutista, os portugueses dominaram uma imensa extensão territorial, onde conseguiram implantar uma identidade linguística, religiosa e cultural. Mas seu legado não termina por aí, eles deixaram uma população quase analfabeta, uma sociedade onde brancos dominavam negros e como consequência, conforme nos esclarece Carvalho (2007), à época da independência, não havia cidadãos brasileiros, nem pátria brasileira. Aqui podemos deduzir que a administração pública existia de forma precária.

Como forma de coibir essas práticas viciosas de um Estado patrimonialista surge a administração burocrática, apresentando as seguintes características: a decisão racional, por meio da qual se evidencia a possibilidade de se alcançar um objetivo claro ao se estabelecer os meios para alcançá-lo através de um planejamento; a centralização e a hierarquia de comando; a impessoalidade, uma vez que nesse modelo os cargos se inter-relacionam e não as pessoas; a formalização através da prioridade dada ao estabelecimento e cumprimento de normas e regras escritas.

Para Weber (1999), esse modelo de administração elimina a gestão mediante notáveis feudais, patrimoniais, patrícios ou outros que a exercem como cargo honorífico ou hereditário, em favor de funcionários contratados.

Do mesmo modo que o chamado progresso em direção ao capitalismo, desde a Idade Média, é critério unívoco da modernização da economia, o progresso em direção ao funcionalismo burocrático, baseado em contrato, salário, pensão, carreira, treinamento especializado e divisão do trabalho, competências fixas, documentação e ordem hierárquica, é o critério igualmente unívoco da modernização do Estado, tanto do monárquico quanto do democrático (WEBER, 1999, p. 529).

De acordo com Bresser Pereira e Spink (2005) a democracia e a administração pública burocrática surgiram para proteger o patrimônio público contra a privatização patrimonialista do Estado.

Em relação à administração burocrática, é importante ressaltar que ela busca ser eficiente no combate ao nepotismo e à corrupção, mas, infelizmente, surgiram outras formas de apropriação do patrimônio público, como exemplo: excesso do quadro de servidores e ineficiência dos mesmos, favorecimento de grupos de interesses que circulavam e circulam livremente nas organizações públicas, controlando a máquina administrativa.



A Administração Burocrática surgiu no Brasil, no governo do presidente Getúlio Vargas, no ano de 1930, com as determinações estabelecidas através da profissionalização de critérios objetivos em relação ao ingresso no serviço público, com a criação de planos de carreiras baseados no mérito do servidor e não nos favores que este poderia auferir com a usurpação do cargo. É interessante ressaltar que durante seu governo, Vargas criou um órgão responsável pelo controle da administração pública, no que tange aos recursos humanos e diretrizes burocráticas, chamado Departamento de Administração do Serviço Público (DASP).¹

Segundo Osborne e Gaebler (1992) a burocracia funcionou durante muito tempo, não porque era eficiente, mas porque ela resolvia os principais problemas que precisavam ser resolvidos como os já citados acima. A forma tradicional da administração pública, mais comumente denominada burocracia, na verdade era considerada, para Denhardt e Denhardt (2000), neutra, hostil ao envolvimento do cidadão, sem envolvimento na política, paroquial, se concentrando estritamente na eficiência. Lynn Jr (2001) assim como Osborne e Gaebler (1992) ainda acrescentaram que a burocracia weberiana foi considerada inadequada para o contexto institucional contemporâneo por ser lenta, rígida, engessada, centralizada, insular, auto-protetiva, e profundamente antidemocrática.

Com a evolução desse cenário, ou seja, mudanças rápidas e constantes, sociedade mais bem informada, articulada e solicitadora constante de serviços de qualidade, e em virtude da necessidade de maior efetividade no combate ao nepotismo e à corrupção ainda existentes, surgiu a Administração Gerencial ou Nova Administração Pública (NAP), com a proposta de profissionalizar a máquina administrativa, por meio da orientação para resultados.

A emergência por reformas surgiu de uma demanda por maior eficiência e transparência do Estado. Dessa forma, as instituições públicas foram pressionadas a reverem suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de otimizarem seus processos e rotinas, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos (PABLO et al., 2007).

Esse modelo surgiu na segunda metade do século XX, como uma resposta aos diversos dilemas pelos quais passavam os países da Europa e América do Norte, mais especificamente Reino Unido e Estados Unidos, uma vez que enfrentavam problemas de altos gastos com o serviço público, ineficiência e crises fiscais. De acordo com Barzelay (2000, p. 229), a Administração Pública Gerencial é um campo de debate acadêmico e profissional sobre temas de “políticas de gestão pública, liderança executiva, desenho de organizações programáticas e operações de governo”.

A NAP, segundo Noordhoek e Saner (2005, p. 35), “realizou a promessa de mudar as burocracias tradicionais numa forma de governo orientada para resultados e para a transparência, dirigida e apoiada por eficientes e eficazes gestores públicos”.

No Brasil a Nova Administração Pública começou a ganhar contornos bem definidos a partir da década de 1990 com a Reforma do Estado, que tinha como pressuposto central a criação de modelos institucionais que ampliassem a “capacidade de governar, a legitimidade política e a eficiência na provisão de bens e serviços para a sociedade” (REZENDE, 2009, p. 345). A estratégia de reforma ocorrida no Brasil em 1995 teve como pressuposto a conexão entre a elevação da performance e a transformação das formas tradicionais de delegação e controle entre as agências do setor público (BRESSER-PEREIRA, 2007).

¹ Com a criação do DASP, o governo pretendeu “estimular, desenvolver e coordenar esforços no sentido de racionalizar e aperfeiçoar a ação do Estado no âmbito da Administração geral.” (VIANA, 1953).



De acordo com Bresser-Pereira e Spink (2005) a NAP tem de ser eficiente ao prover bens públicos, que cabe ao Estado diretamente produzir ou indiretamente financiar. Suas características básicas são: o foco na eficiência e no cidadão e para a obtenção de resultados; estratégia de descentralização administrativa; incentivo à inovação e criatividade.

Acrescentados a isso, Osborne e Gaebler (1992) reforçam que para ter êxito é necessário que se tenha trabalhadores mais capacitados, o que reforça a importância da profissionalização para melhoria da gestão pública. Os autores ainda enfatizaram que é necessário transformar instituições burocráticas em instituições inovadoras, dispostas a eliminar iniciativas obsoletas, prontas a fazer mais com menos recursos, interessadas em absorver novas ideias (OSBORNE e GAEBLER, 1992).

Ainda segundo os autores cabe ao governo uma gestão orientada por objetivos claros, com pessoas qualificadas, com foco no cidadão, enfim, o papel do governo é “navegar em vez de remar” (OSBORNE e GAEBLER, 1992, p. 27).

Para Cardoso (2005), esse modelo de administração tem o objetivo de superar os modelos burocráticos do passado, de forma a incorporar técnicas gerenciais que introduzam na cultura do trabalho público as noções indispensáveis de **qualidade, produtividade, resultados, responsabilidade dos funcionários** entre outras (grifo nosso). Pautando-se em uma visão democrática, ele afirma que um aparelho de Estado, além de eficiente, deve estar orientado pelos valores gerados pela própria sociedade democrática.

Para Paes de Paula (2005) esse novo modelo de gestão se baseou na articulação entre a estratégia de desenvolvimento dependente e associado, as estratégias neoliberais de estabilização econômica e as estratégias administrativas dominantes no cenário de reformas orientadas para o mercado. Com isso, ainda segundo a autora, a nova gestão pública emergiu como modelo ideal para o gerenciamento do Estado.

A NAP, de acordo com Bresser-Pereira (1998), se diferenciou da administração pública burocrática, pois seguiu os princípios do gerencialismo, o qual enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas (advindas do setor privado) para o setor público.

Os principais objetivos da administração pública gerencial são: melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; garantir a propriedade e contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados; garantir a autonomia e a capacitação gerencial do administrador público e assegurar a democracia através de serviços públicos orientados para o cidadão-cliente e controlados pela sociedade. Para alcançar esses objetivos, o novo modelo de gestão deveria enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 529).

Como podemos verificar, uma das bases da administração pública gerencial é a profissionalização dos administradores públicos, mas, também, pode-se acrescentar a profissionalização dos servidores públicos, pois são os responsáveis pelo funcionamento eficiente ou não do Estado. Portanto, a profissionalização do serviço público passa a ser uma das diretrizes para se atingir a efetividade e extinguir as práticas patrimonialistas e as disfunções burocráticas existentes em muitas instituições públicas brasileiras.

Apesar de esforços para superar o patrimonialismo, o Brasil nunca chegou a ter um modelo de burocracia consolidada, pois traços do Estado Patrimonialista ainda estão presentes na cultura política brasileira e se manifestam por meio do clientelismo, corporativismo, no fisiologismo e na corrupção (MATIAS-PEREIRA, 2008).



Reforçando essa afirmação, Motta (2007) nos alerta que nas últimas décadas, a administração pública brasileira passou por grandes transformações, sobretudo, como parte do trânsito para a democracia. Desenvolveram-se novas práticas e expectativas de modernização, mas muitas de suas características tradicionais não foram removidas.

Dentre essas características que dificultam a implementação de novos modelos de gestão no serviço público está a centralização excessiva. Essa centralização excessiva deriva da complexidade do Estado e no excessivo controle dos meios. Esse cenário faz com que qualquer nova medida tomada repercuta, sistematicamente, em todos os setores e unidades. Por serem difíceis de coordenar deixam os controladores assustados, que passam a ter cautela diante de qualquer proposta de mudança (MOTTA, 2007).

Para reforçar essa questão, acrescenta-se a afirmação de Laking e Norman (2007, p. 526) de que a “*civil service reform requires the development of a new cadre of senior managers and a long-term change in basic attitudes to public service, a change which can require a decade or more.*”

Para Rezende (2009) a reforma gerencial sugere o gradual movimento à uma administração baseada na eficiência. Essa administração estaria associada à criação de uma matriz institucional voltada para resultados e dotada de modelos de delegação e que possibilitam a participação e a descentralização burocrática.

Pode-se observar que de fato a NAP não foi totalmente implementada. Segundo Rezende (2009, p. 361) a falha da implantação de reformas administrativas “reside na reduzida capacidade de conseguir a cooperação dos atores com poder de veto, em torno dos objetivos programáticos das reformas [...]”

Com essas observações, percebe-se que a transformação da administração pública somente pode ocorrer quando for introduzida uma nova cultura de gestão, com a ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos, como já foi salientado por Guimarães (2000). O autor ainda afirma que: “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.” (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

3. A Profissionalização do Serviço Público

A profissionalização do serviço público brasileiro começou timidamente a ser observada no final dos anos 30 com algumas medidas adotadas pelo presidente da República Getúlio Vargas e foi evoluindo ao longo dos anos, porém, as medidas mais efetivas para sua realização foram incorporadas pelos governos após 1990. Conforme salienta Bresser-Pereira (1996, p. 11) os reformistas da administração pública brasileira, até a década de 80, não perceberam que era urgente “montar uma administração não apenas profissional, mas também eficiente e orientada para atendimento das demandas dos cidadãos”.

Ramió e Santana (2008) salientam que um dos principais motivos para não consolidação das reformas administrativas nos governos da América Latina foi a instabilidade política que estava associada a práticas patrimonialistas de “apadrinhamento”, onde o govenante nomeava os cargos políticos.

Para suspensão dessas práticas, como já citado anteriormente, uma das medidas que podem ser adotadas é a profissionalização da gestão pública.

A profissionalização da função pública constitui o instrumento de legitimação da Administração Pública Brasileira porque garante a observância do princípio da transparência e



da igualdade na escolha de seus agentes, utiliza critérios meritocráticos de recrutamento e seleção de pessoal, e porque cumpre o princípio da eficiência ao prestar serviços de forma adequada (BACELLAR FILHO, 2011).

A condução da gestão pública, por esses servidores, que agem segundo critérios de ética pública, profissionalismo e eficácia, tem como objetivo descontaminar a administração pública do patrimonialismo que permeou e permeia a gestão pública brasileira durante anos (ANDRADE, 1993).

A competência dos servidores públicos também é fundamental para o atendimento das demandas sociais, de forma adequada através da administração pública gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Pode-se, ainda, acrescentar, conforme afirmação de Viana (2007), que uma gestão pública eficiente voltada para atendimento das exigências da sociedade deve ser exercida por quadros de pessoal altamente qualificado, ou seja, por pessoas que reúnam boa formação técnica, compromisso ético e sensibilidade social e política.

Na visão de Caiden (1998) o profissionalismo na esfera pública toma uma conotação diferente da esfera privada. Nesse contexto, a profissionalização é vista como um conjunto de normas, padrões, valores éticos, habilidades e conhecimentos que são utilizados para o provimento de bens e serviços públicos para a sociedade. Essas características fazem com que o servidor público seja responsável pelo desempenho das organizações públicas e, conseqüentemente, pela melhoria dos serviços prestados a população.

A profissionalização da administração pública deve ser considerada como um componente da reforma do serviço público, pois todos os seus aspectos de transparência, legalidade e impessoalidade geram qualidade nos serviços prestados, redução da corrupção e nepotismo, e assim, constrói confiança no governo (UNITED NATIONS, 1999). A “modernização cria uma cultura administrativa impulsionada pela eficiência e ampla influência da técnica.” (NALBANDIAN, 2005, p. 311). Além disso, uma reforma articulada da administração pública só obtém êxito, dado o contexto sociopolítico e econômico, com o efetivo desenvolvimento das competências dos servidores público (HOOD E LODGE, 2004). Essa “reforma também envolve alterações nos sistemas pelos quais os funcionários públicos são recrutados, treinados e avaliados, promovidos e disciplinados.” (AWORTWI, 2010, p. 726).

Estudos empíricos realizados por Neshkova e Kostadinova (2012) demonstram que a reforma do serviço público ocorrida nos países do Leste Europeu a partir da queda do comunismo em 1989 trouxe grandes avanços a esses países. Através da profissionalização e da desideologização excessiva houve uma diminuição da corrupção, o surgimento de uma burocracia mais competente, além do crescimento econômico dos países estudados. Esse estudo reforça a importância da profissionalização.

Kliksberg (2005) em um estudo sobre os desafios da administração pública nos países latino-americanos afirmou que é necessário redesenhar uma nova forma de gestão que esteja baseada em um governo ativo pautado na descentralização, transparência, sujeito ao controle social, e na eficácia alcançada através de um serviço público meritocrático e profissional.

O autor ainda argumenta que um dos pontos-chaves para a melhoria da gestão pública é o estabelecimento de um serviço público profissional. Vários países da América Latina têm investido em programas de treinamento que visam o aumento da capacidade de gestão do Estado através da profissionalização da administração pública. Essas ações se pautam na Carta Ibero-Americana do Serviço Público, que foi aprovada pelos ministros latino-



americanos em junho de 2003, a qual considera “profissionalização do serviço público uma condição necessária [...] para a realização de um melhor estado.” (KLIKSBURG, 2005).

No Brasil, o foco na profissionalização de fato foi realizado a partir da reforma iniciada em 1995, na qual o país começou a adotar práticas da administração pública gerencial, onde a profissionalização do serviço público não estava somente relacionada com os processos de seleção dos funcionários e com a orientação ao cumprimento das demandas da sociedade, mas, também, na descentralização administrativa, na gestão voltada para resultados, no planejamento, na capacitação e treinamento de servidores, na busca constante pela eficiência, pela transparência e pela *accountability*. Para Clarke e Newman (1997) há um nítido contraste entre o gerencialismo, ou administração pública gerencial, e a administração pública burocrática no que diz respeito ao profissionalismo:

O profissionalismo fornece um nítido contraste com a administração burocrática. Enquanto a burocracia está relacionada com a previsibilidade e a estabilidade, o profissionalismo põe em destaque o fato de a indeterminação do mundo social exigir a intervenção de um juízo especializado... Enquanto a burocracia opera através da standardização dos processos de trabalho com especificações formais de funções e responsabilidades, o profissionalismo baseia-se na standardização de competências através de controle externo, da formação e qualificação. O profissionalismo exige uma irreduzível autonomia, enquanto espaço em que cada juízo profissional pode ser exercido e deve ser aceito com confiança. (CLARCKE; NEWMAN, 1997, p. 6)

Segundo Abrúcio (2007) profissionalizar a burocracia e avaliá-la constantemente por meio de metas e indicadores são ações que reduziriam a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas. Ele ainda acrescenta a profissionalização como um dos quatro eixos centrais para a modernização da administração pública brasileira e que perpassa por cinco questões que devem ser resolvidas: a redução de cargos em comissão; a profissionalização do alto escalão governamental e a “oxigenação” da máquina pública através da contratação de profissionais do mercado e da academia com vistas à incorporar novas técnicas e conhecimento; a redefinição e fortalecimento das carreiras estratégicas do Estado; o aumento de investimento em capacitação dos servidores públicos; e a construção de um novo relacionamento entre o Estado e os sindicatos dos servidores públicos (ABRUCIO, 2007, p. 81).

O governo brasileiro tem priorizado algumas linhas de atuação com vistas à profissionalização, as quais incluem: a) a institucionalização do princípio do mérito nas políticas de recrutamento, seleção e promoção de funcionários, b) o gerenciamento informado da força de trabalho do setor público bem como de suas necessidades de alocação e dimensionamento, c) a gestão integrada dos aspectos organizacionais, financeiro e de pessoal envolvidos na implementação de uma política de recursos humanos, d) a realização de investimentos sistemáticos e em larga escala em recursos humanos através da promoção de programas de capacitação orientados para dirigentes, quadros de carreira e empregados públicos em geral e e) a adoção generalizada de mecanismos de avaliação de desempenho vinculando remuneração diferenciada a resultados satisfatórios (FARIAS E GAETANI, 2002).

Para Denhardt (2011), uma das diferenças principais entre organizações públicas e organizações privadas é que o trabalho com relação à primeira realiza-se à vista do público, sendo que o foco principal é o interesse comum e o bem comum; já as organizações privadas têm seu foco na produção e no lucro. É como se os administradores públicos trabalhassem



numa vitrine, pois suas ações são constantemente expostas, visto fazer parte de um governo democrático que tem como princípio a transparência dos atos públicos.

Outro ponto importante é que assim como os membros das organizações públicas, os administradores públicos também exercem impacto direto sobre a vida dos indivíduos, não somente enquanto executam ordens vindas de cima, mas, também, enquanto atuam por conta própria na busca dos propósitos públicos (DENHARDT, 2011).

Para o administrador público o conceito de eficiência tem uma abrangência muito mais ampla, que simplesmente atingir os objetivos em determinado período de tempo, o que se justifica para Denhardt (2011), quando se considera a prestação dos serviços públicos com maior qualidade, menor custo e mais agilidade, mas não para por aí, pois visa atender aos principais anseios da população de maneira que ela participe das decisões, por isso, o conceito de democracia é tão importante para o administrador público.

Existem outros critérios de avaliação importantes que o administrador público deve considerar, tais como Justiça e Participação. Para os integrantes da administração pública, “a satisfação dos anseios da comunidade é o teste último de todas as suas atividades.” (DENHARDT, 2011, p. 88). Enfim, nota-se que a profissionalização do serviço público, também, está relacionada com a democracia.

Ainda cabe ressaltar que a implementação da profissionalização no serviço público brasileiro ainda tem uma série de desafios a serem superados, principalmente, porque é necessário uma grande alteração da estrutura organizacional e cultural vigente, por isso, é necessário a observação de uma série de premissas importantes, como salienta De Toni (2005), sendo elas: a) O fato do Estado não ser uma organização que tenha como objetivo gerar lucro, não significa compactuar com a ineficácia; logo, a racionalização impõe-se como uma necessidade, sempre que estiver evidenciada a possibilidade de manter ou ampliar a qualidade do trabalho; b) a ampliação da produtividade nas atividades deve ser incorporada à cultura do trabalho; c) qualidade é uma imposição intrínseca ao trabalho público, portanto, deve ser estimulada com o uso de metodologia e ferramentas adequadas, que induzam a participação e o compromisso dos funcionários com os resultados do trabalho coletivo; d) o gerenciamento por indicadores deve ser uma forma de evidenciar, com base em dados e fatos, a eficácia da gestão pública; e) o planejamento deve deixar de ser visto como uma disciplina de especialistas e passar a ser incorporada ao cotidiano da administração pública; f) a gestão deve “quebrar barreiras” entre setores e desenvolver uma cultura de gerenciamento integrado e interprocessual sob pena de não eliminar a fragmentação de atividades afins, diluir a responsabilidade, reforçando o isolamento e a noção de poder das áreas e gerando custos de processamento que poderiam não existir; g) o modelo de gestão deve investir na consolidação e desenvolvimento de lideranças e competências organizacionais que impulsionem a inteligência coletiva existente nas organizações a construir uma nova forma de trabalhar, incentivando o saber fazer e a criatividade das pessoas na busca de soluções e projetos de melhoria de forma permanente; h) gestão participativa deve ser uma marca como forma de ampliar a responsabilidade dos profissionais e estruturar um sistema coletivo de trabalho que potencialize as experiências e ideias.

Por todos esses pontos já levantados até o momento, a profissionalização é um desafio histórico, inescapável, permanente e contemporâneo. Histórico porque trata-se de uma tarefa inacabada. É inescapável porque nenhum país desenvolveu-se de forma sustentável sem profissionalizar sua administração pública. É um desafio permanente porque vai colocar-se sempre, para qualquer tipo de Estado. Finalmente, trata-se de um desafio contemporâneo



porque precisa incorporar novos conteúdos, necessidades e tecnologias para ser enfrentado. (FARIAS e GAETANI, 2002).

4. Mudança na gestão da IFES em estudo: da tradição ao profissionalismo

Em meados de 2004, com a posse de uma nova administração central à frente de uma Universidade Federal do sul de Minas, ocorreram substituições de cargos importantes de chefia, com o compromisso de melhorar a gestão da universidade, que até então era caracterizada pela tradição, pela ineficiência e pelo personalismo. A burocracia era observada no excesso de normatização e no excessivo número de setores e na falta de profissionalização da maioria dos servidores envolvidos em cargos de gestão e atividades estratégicas. Aliada à burocracia excessiva, essa administração apresentava traços característicos do patrimonialismo, facilmente identificados por meio do personalismo, do jeitinho para os amigos no atendimento preferencial. Outra característica marcante é que todos os departamentos didático-científicos eram ocupados (ou chefiados) por docentes, que se responsabilizavam, simultaneamente, por questões administrativas e acadêmicas.

O objetivo principal dessa nova equipe era, e ainda continua sendo, o de promover a profissionalização das áreas administrativas referentes aos cargos de chefia. O primeiro passo para isso foi a transformação da Pró-Reitoria de Administração em Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão e, posteriormente, abertura de concurso público para contratação de administradores. Nessa nova estrutura a prática do planejamento e do gerencialismo começaram a surgir.

Com isso, a gestão da universidade passou a adotar uma postura empreendedora e inovadora, implementando o planejamento como um dos pilares principais para a melhoria da eficiência administrativa e a descentralização na tomada de decisões.

Ainda dentro dessa iniciativa para modernização da administração da instituição, iniciou-se em 2007, por meio da Reitoria, a elaboração de uma proposta inovadora: contratação de servidores com a formação e o cargo de Administrador que seriam distribuídos entre os departamentos didático-científicos da Universidade com o objetivo de assessorar e auxiliar as chefias em relação aos assuntos ligados à área administrativa. Porém, nesse período, esse projeto ainda tinha caráter informal, pois esbarrava na política do governo de impedimento legal à abertura de concursos públicos para preenchimento de vagas de servidores técnico-administrativos.

A contratação de pessoal com conhecimento técnico também nos leva a um dos pilares básicos da profissionalização, como foi observado por Abrúcio (2007); Farias e Gaetani (2002) e De Toni (2005). A contratação de uma mão-de-obra especializada para assessoramento da alta administração da instituição reforçou a busca pela melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Em abril de 2007, o governo federal criou, por meio do Decreto nº 6.096, o REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), ação integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). O Reuni teve como objetivo principal ampliar o acesso e a permanência de estudantes na educação superior. Por meio dele, o governo federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovessem a expansão da infraestrutura física, acadêmica e pedagógica. Os efeitos da iniciativa podem ser percebidos pelos expressivos números da expansão, iniciada em 2007 e com previsão de término para 2012. As ações do programa contemplaram o aumento de vagas nos cursos de



graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas que têm o propósito de diminuir as desigualdades no país.

Em junho de 2007, a Universidade recebeu orientações do governo federal a respeito de como elaborar seu projeto, e criou-se, então, uma comissão responsável pela sua elaboração.

Essa comissão iniciou o trabalho em agosto de 2007, se reuniu diversas vezes com o intuito de elaborar uma proposta, que foi discutida com a comunidade acadêmica, e, dentre as propostas existentes, estava contemplada a contratação de 40 técnicos de nível superior entre os anos de 2008 e 2010, sendo que seriam contratados dez servidores em 2008; 15 servidores em 2009 e 15 servidores em 2010.

No final de 2007 o projeto foi apresentado e aprovado pelos Conselhos Superiores da Universidade e, depois, foi encaminhado ao Ministério da Educação (MEC). A contemplação pelo projeto, da contratação de servidores com nível superior mais uma vez demonstrou a preocupação da administração da Universidade na capacitação de seu corpo técnico-administrativo.

Em dezembro de 2007, superando as expectativas da comissão, que acreditou ser um processo mais demorado, o projeto foi aprovado pelo MEC e foram liberados cerca de 70% dos recursos.

Em fevereiro de 2008 procedeu-se um detalhamento e levantamento do quadro de técnico-administrativos na Universidade para alocação das vagas liberadas pelo MEC. É importante ressaltar que não houve um planejamento aprofundado para implantação dessas vagas. No entanto, realizou-se o levantamento da demanda de administradores, que já contava com oito profissionais em seu quadro de pessoal, alocados em setores ligados à administração da universidade. Foram liberadas 15 vagas para o cargo de Administrador. Em 2010, esses administradores tomaram posse, sendo que três deles foram alocados em setores estratégicos da administração da universidade e o restante foram alocados nos departamentos didático-científicos.

Contudo, o número de departamentos era maior do que o número de administradores contratados, o que levou a administração da universidade a criar critérios para alocação desses profissionais, quais sejam: tamanho de área física, setores e número de docentes do departamento; quantidade de recursos recebida pelo departamento através da descentralização da matriz orçamentária. Um deles, embora com grande número de docentes, setores e grande valor na matriz orçamentária, não recebeu um administrador, pois a chefia, naquele momento, não julgou necessário ter um profissional da área atuando no departamento.

Nove administradores passaram por um processo de entrevistas junto ao Superintendente de Operações e Logística e ao Superintendente de Planejamento, com objetivo de verificar o perfil de cada um dos convocados e verificar em qual departamento ou setor eles seriam alocados. Em seguida, passaram por um curso de integração e tiveram a oportunidade de conhecer a Universidade, seu processo de compras e distribuição de materiais, o funcionamento das diversas Pró-Reitorias bem como setores da Universidade, além de conhecerem todo o funcionamento e objetivo da Matriz de Alocação de Recursos.

Além dos administradores, quatro contadores, que haviam sido nomeados no mesmo período, participaram desse curso. Esse curso foi de suma importância para os administradores, pois possibilitou a eles o conhecimento inicial da Instituição e quais seriam suas atribuições básicas, que, inicialmente, se limitaram ao auxílio na elaboração do



planejamento da matriz orçamentária e no acompanhamento do processo de compras e entrega de materiais aos departamentos.

A alocação dos administradores e a capacitação dos mesmos para atuação dentro da Instituição reforça a busca constante pela profissionalização a fim de evitar as disfunções burocráticas e as mazelas do patrimonialismo. As atribuições destinadas aos administradores podem ser consideradas o ponto de partida para uma mudança cultural voltada para o planejamento.

No entanto, não houve um planejamento consistente ao realizar as atribuições inerentes ao cargo, ao contratar esses profissionais, apenas algumas atividades centrais foram repassadas aos novos servidores.

Além disso, as chefias de departamentos não foram preparadas para receber os administradores. Essa preparação da chefia se mostraria fundamental no futuro, pois muitos chefes de departamento não possuem formação em administração e não tem conhecimento de técnicas de gestão. Assim, a entrada de um administrador profissional remetia a ideia, para muitos chefes, de perda de “poder”. Portanto, criou-se o seguinte dilema no âmbito departamental: manter as atribuições administrativas da chefia ou repassá-las aos administradores?

Esse dilema levou alguns chefes e professores a acreditarem que os administradores seriam “espiões” da administração central da universidade, o que denota a falta de conhecimento administrativo profissional por parte das chefias e dos princípios democráticos da gestão pública. Todos esses fatos dificultam muito a atuação dos administradores nos departamentos. Muitos chefes apresentaram resistências e alguns declararam que não necessitavam desse profissional.

Embora houvesse uma grande necessidade e vontade em modernizar a administração pública através da profissionalização, a Universidade em estudo não estava preparada para a recepção desses novos profissionais, além de não ter planejado corretamente tal ação, especialmente, no que diz respeito às condições materiais de trabalho. A cultura burocrática/patrimonialista e até mesmo a falta de profissionais competentes na área de gestão dificultaram a implementação completa do projeto.

Frente às dificuldades encontradas e com o intuito de introduzir efetivamente a gestão profissional na Universidade, os administradores tomaram a iniciativa de realizar reuniões mensais para discutir ações de melhorias, troca de experiência, dentre outros assuntos relacionados. Essas reuniões acontecem de forma organizada, presididas e secretariadas por administradores eleitos por um mandato de um ano. Esse presidente é responsável por convocar as reuniões, decidir as pautas, convocar membros de outros setores para resolução de problemas administrativos institucionais dentre outras atividades. Todas as reuniões são registradas em atas, devidamente arquivadas pelos administradores.

Percebeu-se, claramente, que os novos profissionais tentaram auxiliar a Universidade na melhoria de sua gestão, principalmente, nesse período de transição, onde ainda havia muita resistência por parte dos antigos servidores que estavam acostumados com outra forma de gestão, mas percebe-se pela maneira como as reuniões dos administradores são estruturadas a forte presença de sistemas de controles burocráticos.

Outro grande problema observado é que, como a função do administrador não foi definida, eles se reuniram e criaram um desenho de cargos e funções, que foi encaminhado à Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão em 2010. Várias discussões foram realizadas entre os administradores e a administração central, mas esse desenho de cargos ainda não foi



aprovado. A expectativa de aprovação dessa proposta por parte dos administradores é grande, pois eles ainda não conseguiram desempenhar de fato as funções gerenciais nos departamentos, e muitos estão relegados a funções exclusivas de secretaria.

Passados pouco mais de dois anos da contratação dos administradores profissionais, os problemas relatados continuam. O principal objetivo da profissionalização, desde que surgiu na gestão pública, foi diminuir as práticas patrimonialistas como o nepotismo, o clientelismo e a corrupção, além de auxiliar na desburocratização do serviço público através do foco nos fins e não nos meios.

Porém, assim como em parte do Governo, a Universidade estudada ainda não conseguiu superar todos os entraves culturais advindos de práticas burocráticas e personalistas.

Ainda pode-se notar grande resistência às mudanças em alguns departamentos didático-científicos e órgãos geridos por docentes que não possuem formação e/ou capacitação na área de gestão. Além disso, observa-se pouco planejamento e a existência de uma estrutura extremamente hierarquizada, o que tem dificultado, sobremaneira, o processo de profissionalização e de democratização da gestão universitária.

Entretanto, muitos avanços podem ser notados, tais como a introdução da prática do planejamento, mesmo que ainda de maneira tímida; a avaliação constante das atividades inerentes a área administrativa da Universidade; a melhoria da gestão dos departamentos didático-científicos e de setores estratégicos da Universidade com a contratação de mão-de-obra especializada; a melhoria da circulação de informações que antes dificultavam a realização de atividades e burocratizava o sistema; e a melhoria dos gastos públicos através de uma gestão de recursos financeiros profissionalizada.

A profissionalização da gestão pública é um dos eixos fundamentais para a modernização da gestão, por isso, torna-se fundamental que esses projetos continuem a existir nessa Instituição e em outros órgãos públicos para que os cidadãos possam ter serviços públicos que atendam realmente suas necessidades.

5. Considerações finais

A superação de práticas patrimonialistas e burocráticas na administração pública só será alcançada, como já enfocado por vários estudiosos, com a adoção de práticas gerenciais como: descentralização; autonomia administrativa; planejamento, transparência/accontability; gestão voltada para resultados; foco em missões; metas e objetivos claros, treinamento e capacitação dos servidores, enfim, com a profissionalização da administração pública.

A universidade estudada procura modernizar sua gestão através da contratação de profissionais com formação em administração com o objetivo de superar a existência de práticas burocráticas/patrimonialistas que, até então, eram fortemente observadas em sua estrutura.

A adoção dessa estratégia tem melhorado a gestão da Universidade que passou a adotar técnicas e métodos gerenciais, como é o caso do planejamento, da melhor utilização dos recursos financeiros, entre outros. Mas ainda não houve uma completa profissionalização e uma efetiva melhoria do serviço público prestado aos cidadãos.

A falta do apoio dos principais atores envolvidos na gestão da Universidade, como salientado por Rezende (2009), ainda traz grandes barreiras para a modernização da Administração. Portanto, ainda é necessário uma mudança radical na cultura e estrutura hierárquica da administração, que será alcançada com mudanças na sua estrutura



administrativa como descentralização de autoridade; desburocratização de procedimentos internos; além de treinamento e capacitação de todos os servidores da Universidade.

Além disso, é necessário que os administradores passem a assumir de fato seus papéis de gestores e passem a ocupar de fato um papel estratégico na administração dos departamentos didático-científicos e dos processos gerenciais da universidade como um todo.

Como já foi amplamente discutido na literatura, a profissionalização é de fato uma das saídas para a melhoria dos serviços públicos e para uma governança pública democrática duradoura. Nesse sentido, as iniciativas de profissionalização da gestão dessa universidade podem contribuir, significativamente, ao longo do tempo, para a excelência dessa instituição no ensino, na pesquisa e na extensão.

É importante ressaltar que esse processo é recente, e sabe-se que a mudança de cultura de uma instituição pública ocorre de forma lenta e gradual, portanto, não se pode concluir que a profissionalização do serviço público ofertado por essa Universidade não obteve sucesso.

Por isso, sugerimos que sejam realizados estudos mais aprofundados e em períodos posteriores tanto nessa Instituição como em outras, para que se possa avaliar os impactos da profissionalização da gestão para o funcionamento da governança pública democrática e para o ensino, a pesquisa e a extensão universitária.

Bibliografia

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de Reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

ANDRADE, R. C. de; JACCOUD, L. (orgs.) **Estrutura e organização do poder Executivo**. Brasília: ENAP/SAF, v. II, 1993.

AWORTWI, N. Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: the case of Mozambique. **International Review of Administrative Sciences**, v. 76, n. 4, p. 723-748, 2010.

BACELLAR FILHO, R. F. Profissionalização da função pública: a experiência brasileira. **Cadernos da Escola de Direito e Relações Internacionais**, n. 1, 2011.

BARZELAY, M. The new public management: a bibliographical essay for Latin American (and other) scholars. **International public management journal**, v. 3, p. 229-265, 2000.

BERNSTEIN, B. **Official knowledge and pedagogic identities: the politics of recontextualising**. In: BALL, S. J. (ed.). *The Sociology of education: major themes*. London: Routledge Falmer, 2000.

BRESSER PEREIRA, L. C. A Reforma do Aparelho do Estado e a Constituição de 1988. **Revista del Clad Reforma y Democracia**, Brasília, v. 4, p. 1-11, jan. 1995. Texto para discussão ENAP n. 1. Brasília, 1995.

_____. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, p. 1-28, jan./abr. 1996.



_____. **Reforma do Estado para cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. 1 ed. Brasília: ENAP/Editora 34, 1998. 365 p.

_____. ; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 6 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 315p.

_____. The Structural Public Governance Model. **International Public Management Review**, v. 8, p. 16-32, 2007.

CAIDEN, N. Public service professionalism for performance measurement and evaluation. **Public Budgeting & Finance**, v. 18, n. 2, p. 35-52, 1998.

CARDOSO, F. H. Reforma do Estado. In: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 17-40 p.

CARVALHO, J. M. de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. Rio de Janeiro: civilização Brasileira, 2007. 236p.

CLARKE, J.; NEWMAN, J. **The Managerial State: power, politics and ideology in the remaking of social welfare**. London, Sage Publications Ltd, 1997. 176 p.

COELHO, E. M. Gestão do Conhecimento como Sistema de Gestão para o Setor Público. **Revista do Setor Público**, Brasília, ano 55, n. 1-2, p. 89-115, jan./jun. 2004.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: Serving rather than steering. **Public administration review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 400p.

DE TONI, J. Profissionalização da gestão pública e metodologia participativa. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10, 2005, Chile. **Anais eletrônicos...** Chile, 2005. Disponível em < http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/detoni_rh.pdf> Acesso em: 04 jan. 2012.

FARIAS, P. C. L de; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI : um balanço provisório. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais eletrônicos...** Lisboa, 2002. Disponível em < <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05GaetaniRH.pdf>> Acesso em: 04 jan. 2012.



GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública ea abordagem da competência; The new public management and the competence approach. **Revista da Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 125-40, 2000.

HOOD, C.; LODGE, M. Competency, bureaucracy, and public management reform: A comparative analysis. **Governance**, v. 17, n. 3, p. 313-333, 2004.

KLIKSBERG, B. Public administration in Latin America: promises, frustrations and new examinations. **International Review of Administrative Sciences**, v. 71, n. 2, p. 309-326, 2005.

LAKING, R.; NORMAN, R. Imitation and inspiration in public sector reform: lessons from Commonwealth experiences. **International review of administrative sciences**, v. 73, n. 4, p. 517-530, 2007.

LYNN JR, L. E. The myth of the bureaucratic paradigm: What traditional public administration really stood for. **Public Administration Review**, v. 61, n. 2, p. 144-160, 2001.
MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n.1, p. 61-82, 2008.

MOTTA. P. R. A Modernização da Administração Pública Brasileira nos Últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, edição comemorativa, 1967 - 2007, p. 87-96. 2007.

NALBANDIAN, J. Professionals and the conflicting forces of administrative modernization and civic engagement. **The American Review of Public Administration**, v. 35, n. 4, p. 311-326, 2005.

NESHKOVA, M. I.; KOSTADINOVA, T. The Effectiveness of Administrative Reform in New Democracies. **Public Administration Review**, v. 72, p. 324-333, mai./jun. 2012.

NOORDHOEK, P.; SANER, R. Beyond new public management. Answering the claims of both politics and society. **Public Organization Review**, v. 5, n. 1, p. 35-53, 2005.

PABLO, A. L. et al. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1467-6486, p. 687-708, 2007.

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

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo**. 3 ed. Brasília: MH Comunicação, 1992. 436 p.



RAMIÓ, C.; SALVADOR, M. Civil service reform in Latin America: External referents versus own capacities. **Bulletin of Latin American Research**, v. 27, n. 4, p. 554-573, 2008.

REZENDE, F. C. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. **Sociologias**, v. 11, n. 21, 2009.

SECCHI, L. Modelos Organizacionais e Reforma da Administração Pública. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, p. 347-369, mar./abr.; 2009.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. New York; London: Harper & Brothers, 1911.

UNION, U. **Public Service in Transition: Enhancing Its Role , Professionalism, Ethical Values and Standards**. 1999, UN (Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Economics and Public Administration). New York. 174 p.

VIANA, A. de. **DASP**. Instituição a serviço do Brasil. Rio de Janeiro, 1953.

VIANA, J. Mais que administrar, cuidar! **Revista do Serviço Público de 1937 a 2007**, p. 49, 2007.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília: Editora UnB, 1999.