

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL *¹

Alba Conceição Marquez dos Santos**

Resumo

O artigo resume o texto *Gestão do Setor Público: Estratégia e Estrutura para um Novo Estado* do Economista Luiz Carlos Bresser Pereira, Ministro do Governo Fernando Henrique Cardoso, analisando o tema reforma do Estado. Apresenta, também, um breve relato referente à evolução histórica e aos preceitos da administração pública gerencial.

Palavras-chave: burocracia, gerencialismo, efetividade.

1. Introdução

Nos anos 80, a questão do ajuste estrutural, que representava ajuste fiscal e as reformas orientadas para o mercado, tornou-se visível por parte de políticos e formuladores de políticas públicas, após a crise do endividamento internacional.

Nos anos 90, o ajuste estrutural continuava a ser um dos principais objetivos, no entanto, a ênfase foi transferida para a reforma do Estado, em especial a administrativa. A questão central passou a ser a reconstrução do Estado, para defini-lo em um mundo globalizado.

No Brasil, essa mudança de perspectiva, consistiu em uma das primordiais diretrizes do Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, embora a reforma da administração pública não fosse tema da campanha de 1994. Assim, como ato precursor dessa reforma, o Governo FHC promoveu a transformação da antiga e burocrática Secretaria da Presidência, responsável pela gestão do serviço

¹ Artigo apresentado para a disciplina Administração Pública e Governo, ministrada pelo Prof. Mestre Gilcemar Oliveira, agosto de 2003.
Formação Bel. em Ciências Jurídicas e Sociais – Especializanda em Administração Pública -
Faculdades Porto-Alegrenses
Técnica do Departamento de Coordenação e Acompanhamento de Projetos Sociais/SCP

público, no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), o qual estaria encarregado da reformulação ou reconstrução do Estado brasileiro.

O Ministro Bresser Pereira, ao assumir a direção do MARE, propôs que a reforma administrativa fosse incluída entre as reformas constitucionais já definidas como prioritárias pelo novo governo – fiscal, previdência social e eliminação dos monopólios estatais. Para tanto, havia necessidade de flexibilizar o estatuto da estabilidade dos servidores públicos, visando à aproximação dos mercados de trabalho público e privado.

A reforma administrativa, encaminhada ao Congresso Nacional em agosto de 1995, caracterizava-se pela transformação da administração pública brasileira de burocrática em gerencial.

2. A Reforma do Estado como Questão Central

Nos anos 90, inúmeras razões propiciaram o crescente interesse pela reforma do Estado, dentre elas:

- Não bastava o ajuste estrutural para retomar o crescimento (percepção mundial).
- Desde os anos 80, os países altamente endividados dedicaram-se a promover o ajuste fiscal, liberalizar o comércio, privatizar e a desregulamentar. Dessa forma, obtiveram resultados positivos, pois superaram a crise e recuperaram a credibilidade, contudo, não houve crescimento.
- O ideal de um Estado mínimo, princípio do Neoliberalismo que norteava as reformas, provou ser irrealista.
- Não passava de dogmatismo, a concepção de que as falhas do Estado eram piores que as do mercado.
- O papel estratégico que as políticas públicas vêm desempenhando, no Capitalismo contemporâneo, reveste-se de extrema importância que não podem ser substituídas pela coordenação do mercado, conforme proposta do pensamento neoliberal.
- O Estado foi considerado a causa básica da grande crise dos anos 80 - crise fiscal, do tipo de intervenção estatal e da forma burocrática de administração

pública. A burocracia consiste na instituição administrativa que utiliza, como instrumentos para combater a corrupção e o nepotismo, o profissionalismo do serviço público, assim como a impessoalidade, formalidade e racionalidade do sistema administrativo.

A solução, consoante o Autor, não era provocar o definhamento do Estado, mas reconstruí-lo, reformá-lo.

A reforma do Estado envolve diferentes aspectos: políticos (promoção da governabilidade), econômicos e administrativos (aumento da governança).

As primeiras reformas implantadas, nos anos 80, consistiram no ajuste fiscal e na privatização. A reforma administrativa ocorreu após, com o intuito de tornar o serviço público mais coerente com os preceitos do Capitalismo contemporâneo, continuando nos anos 90.

As transformações exigidas, para a Administração Pública, originaram-se da mudança de consciência dos cidadãos, ou seja, o reconhecimento de que a administração burocrática não correspondia às demandas que a sociedade civil apresentava aos governos, bem como de que suas exigências, ao Estado, eram muito superiores ao ofertado. Além disso, as causas das lacunas que se criaram não eram somente fiscais e políticas, mas, também, administrativas.

A escassez de recursos econômicos e políticos era notória, logo havia necessidade de uma administração pública eficiente, com valor estratégico, capaz de reduzir as lacunas que vinham separando demanda social e satisfação dessa demanda.

A reforma do Estado, muito embora tivesse por objetivo aproximar os serviços públicos prestados às exigências do cidadão, surgia como uma forma de proteger o patrimônio público contra as ameaças de privatização, assim como os direitos públicos. A preocupação mundial era refundar a república e reformar o Estado, protegendo o Estado e direitos públicos.

3. Administração Pública Gerencial

A administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX, motivada pela busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado; como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços que cabiam ao Estado; instrumento de proteção ao patrimônio público; e insatisfação contra a administração pública burocrática.

O enfoque gerencial da administração pública manifestou-se Grã-Bretanha (Thatcher 1979) e nos EUA (Reagan 1980).

O gerencialismo consiste na administração voltada para resultados, orientada para os anseios do cidadão/usuário.

Na Grã-Bretanha, o gerencialismo foi aplicado ao serviço público, imediatamente após a posse do novo governo, tendo sido realizada uma reforma administrativa profunda e bem-sucedida. No Governo da Primeira-Ministra, foram implementados os Programas: Unidades de Eficiência, com relatórios de pesquisa e avaliação; Próximo Passo, com agências autônomas; e o Direito do Cidadão. Esses Programas tornaram o serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente e orientado para o cidadão, adquirindo características gerenciais.

Reformas análogas ocorreram na Nova Zelândia, Austrália e Suécia - governos social democratas; nos EUA, no ano de 1992, durante a gestão do Presidente Clinton (democrata), foi promovida a reforma da administração pública federal por critérios gerenciais, reinventar o governo passou a ser programa do Governo. Na França, 1989, no Governo do Primeiro-Ministro Michel Rocard (social democrata).

A primeira tentativa de implementar, no Brasil, a administração pública gerencial, deu-se em 1967 – Governo Castelo Branco - por intermédio do Decreto-Lei nº 200, que promovia uma radical descentralização da administração pública brasileira. O DL 200 promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviço para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como a instituição da racionalidade administrativa, planejamento, orçamento, descentralização e controle de resultados como princípios.

A administração Fernando Henrique Cardoso (1995) propôs a reforma administrativa sob a abordagem gerencial.

Características da administração pública gerencial:

- Orientada para o cidadão.
- Orientada para obtenção de resultados.
- Pressupõe que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança.
- Como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação.
- Utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Diferenças entre a Administração Pública Burocrática e a Gerencial

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
<ul style="list-style-type: none">• Concentra-se no processo.• É auto-referente.• Definição de procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços.• Satisfaz as demandas dos cidadãos.• Controle de procedimentos.	<ul style="list-style-type: none">• Orienta-se para resultados.• Orientada para o cidadão.• Combate o nepotismo e a corrupção.• Não adota procedimentos rígidos.• Definição de indicadores de desempenho- utilização de contratos de gestão

4. Reformando a Estrutura do Estado

A implementação da administração pública, sob o prisma gerencial, envolve uma mudança na estratégia de gerência, que deve ser colocada em prática em uma estrutura administrativa reformada.

A idéia geral consiste em descentralizar, delegar autoridade, contudo, há necessidade de definição precisa dos setores de atuação do Estado, competências e modalidades de administração adequadas a cada setor.

A reformulação das estruturas públicas evidenciou a existência de 04 setores nos Estados Modernos:

- Núcleo estratégico – centro no qual são definidas as leis e as políticas públicas, assim como o cumprimento das mesmas.
- Atividades exclusivas que envolvem o poder do Estado e garantem, diretamente, o cumprimento e o financiamento das leis e das políticas públicas. Integram, esse setor, as forças armadas; polícias; agências arrecadadoras de impostos; agências reguladoras; agências de financiamento, fomento e controle de serviços sociais e da seguridade social. Não se identificam com o Estado liberal clássico, para o qual basta a polícia e as forças armadas.
- Serviços não-exclusivos são aqueles que o Estado provê, mas podem ser também oferecidos pelo setor privado e pelo setor público não-estatal (não-governamental), por exemplo, serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica.
- Serviço de produção de bens e serviços – desempenhado pelas empresas estatais.

Considerando os 04 setores, o Autor questiona a existência de 03 itens importantes: qual o tipo de administração deve ser considerada como ideal; tipo de propriedade; e qual o tipo de instituição deve prevalecer, em cada setor, no novo Estado que está nascendo nos anos 90.

O Autor, ao responder aos questionamentos, coloca a administração gerencial como ideal de administração.

No que concerne ao tipo de propriedade, analisa, isoladamente cada setor. No núcleo estratégico e nas atividades exclusivas do Estado, a propriedade deve ser estatal; no setor de produção de bens e serviços e no caso de monopólio natural - privada. Os serviços não-exclusivos devem ser financiados ou fomentados pelo Estado se envolverem direitos humanos básicos (educação, saúde) ou se implicarem externalidades aferíveis (educação, saúde, cultura, pesquisa científica). Entretanto, se não implicarem exercício do poder do Estado, não há razão para serem controlados por ele. Além disso, se não tiverem de ser propriedade do Estado ou propriedade privada, a alternativa é a adoção do regime de propriedade pública não-estatal (não-governamental). Exemplificam, essa

última situação, as universidades dos EUA, entidades não-estatais, que podem ser consideradas privadas ou controladas pelo Estado, não visam lucro, não empregam funcionários públicos, são parcialmente financiadas ou subsidiadas pelo poder público, a parcela privada é menor que a controlada pelo Estado, são entidades independentes, controladas por juntas que representam a sociedade civil e, em posição minoritária, o Estado.

Há 03 possibilidades para aos serviços não-exclusivos: controlados pelo Estado, privatização, financiamento ou subsídio pelo Estado. Apesar das possibilidades, devem ser controlados pela sociedade, isto é convertidos em organizações públicas não-estatais.

O Burocratismo e o Estatismo defendem o controle pelo Estado, os neoliberais radicais preferem a privatização, e os social democratas (ou democratas liberais) o financiamento ou subsídio por parte do Estado.

Os serviços não-exclusivos controlados pelo Estado e os privatizados contrariam os princípios da administração pública gerencial e os financiados ou subsidiados pelo Estado convergem para a administração gerencial.

Por sua vez, no tocante ao tipo de instituição que deve ser usada para implementar essa reforma, o texto enfatiza a existência de 02 principais, quais sejam: agências autônomas (atividades exclusivas) e organizações sociais (atividades não-exclusivas). As agências autônomas serão plenamente integradas ao Estado e as organizações sociais ao setor público não-estatal.

A utilização do contrato de gestão, como instrumento de controle das atividades exclusivas e das não-exclusivas, pelo núcleo estratégico caracteriza a administração gerencial. O contrato de gestão deverá prover os recursos de pessoal, materiais e financeiros com os quais as agências ou as organizações sociais poderão contar, além da definição dos indicadores de desempenho – resultados a serem alcançados.

5. Conclusão Bresser Pereira

O Economista conclui expondo que, para o estabelecimento, no setor público, de uma administração pública gerencial, é imprescindível a ocorrência de uma reforma política que proporcione maior legitimidade aos governos, ajuste fiscal, privatização, desregulamentação e reforma administrativa, sendo esta última responsável pela criação dos meios necessários à obtenção de uma boa governança.

6. Modelo Gerencial Puro

Fernando Luiz Abrucio, ao analisar o desenvolvimento do modelo gerencial na administração pública, através da experiência anglo-americana, expõe sobre o modelo gerencial puro, primeiro a ser implantado na Grã-Bretanha e, com algumas alterações, no Governo Reagan.

O modelo gerencial puro foi implantado sob a égide da crise financeira, tanto nos Estados Unidos como na Grã-Bretanha, sendo utilizado, no setor público, para diminuir gastos e aumentar a eficiência governamental. Assim, o eixo central do gerencialismo puro consistia no conceito de produtividade.

As primeiras ações adotadas foram voltados à redução de custos e pessoal, tendo o governo britânico mais êxito que o americano. O Governo Reagan não conseguiu reduzir os gastos sociais, nem, tampouco efetuar os cortes nas despesas com pessoal. Os EUA conseguiram atenuar os problemas financeiros do governo federal, diminuindo as transferências de recursos para os estados e os diversos poderes locais. Os governos subnacionais receberam menos recursos, desse modo, tiveram que buscar inovações para suas administrações, consistindo estas inovações nas principais tentativas de elaborar um novo paradigma para a gestão pública americana.

O modelo gerencial puro tem como principal fundamento a busca da eficiência, pressupondo modificação no modelo weberiano. A burocracia tradicional, segundo os ingleses, foi definida como uma organização com estrutura rígida e centralizada, voltada ao cumprimento de regulamentos e procedimentos administrativos, sendo o desempenho avaliado, exclusivamente, no tocante à observância das normas legais e éticas. O Governo da Primeira-Ministra

Margareth Thatcher contrapunha-se a essa visão de administração pública, adotando os seguintes preceitos:

a) necessidade de definição precisa das responsabilidades de cada funcionário dentro das agências governamentais; e dos objetivos organizacionais, analisados em sua substância e não como processo administrativo;

b) aumento da consciência a respeito do valor dos recursos públicos, procurando maximizar a relação financeira entre os recursos iniciais e os gastos realizados para a produção de políticas, ou seja, incorporando o valor da eficiência na lógica de funcionamento da burocracia.

O cumprimento de cada um desses preceitos exigiu a implementação de determinados instrumentos gerenciais. No primeiro momento, foram adotados instrumentos de racionalização orçamentária, visando possibilitar a incorporação de uma maior eficiência ao serviço público, como por exemplo, técnicas de avaliação do desempenho e de controle orçamentário. Após, foram adotados os instrumentos de avaliação de desempenho organizacional, pois havia a necessidade de mecanismos destinados à mensuração da eficiência governamental.

O governo inglês adotou 03 mecanismos para definir, com precisão, as responsabilidades das agências governamentais e dos funcionários públicos. No âmbito organizacional, houve a adoção da Administração por Objetivos, a qual dispôs sobre as atribuições das agências, tornando possível a realização de uma avaliação de desempenho baseada na comparação entre os resultados obtidos e os planejados. Além da Administração por Objetivos, adotou a descentralização administrativa, buscando aumentar a autonomia das agências e dos departamentos. No contexto gerencial, foi preciso criar mais gerentes, com habilidade e criatividade para encontrar novas soluções e aumentar a eficiência governamental, visando transformar a burocracia.

O modelo gerencial puro, na implementação da estratégia da eficiência, preocupou-se em valorizar, na atuação dos gerentes, a flexibilidade para decidir e inovar. No intuito de promover a avaliação do desempenho das organizações,

houve preocupação em diferenciar eficiência operacional e adaptativa. O primeiro tipo de eficiência é vinculado ao incremento da consciência dos custos, devendo ser atrelado a uma rígida especificação de objetivos e controles. A eficiência adaptativa, por sua vez, responde ao critério da flexibilidade, sendo útil a instituições que sofrem processos de mudança.

Assim, consoante o Autor, no Estado contemporâneo, pressionado pela globalização e pelas mudanças tecnológicas, a eficiência adaptativa consiste em um valor mais importante para a administração pública, capaz de dotá-la da flexibilidade necessária para responder melhor às demandas internas e externas. O aumento da consciência de custos, resultado da eficiência operacional, também é importante, porém limitado se for um objetivo em si mesmo.

Outra questão a ser valorada é a importância destinada à avaliação da efetividade dos serviços públicos. A efetividade é considerada como o grau em que se atingiu o resultado esperado, não tendo cunho econômico, mas de avaliação qualitativa dos serviços públicos. O conceito de efetividade produz a noção de que a missão primordial do governo é prestar serviços de qualidade, ou seja, é a preocupação com a qualidade incorporada pelo modelo gerencial. Além disso, promove a discussão sobre o caráter político da prestação dos serviços públicos, visto que somente os usuários são capazes de avaliar a qualidade dos programas governamentais. Esse fato constituiu-se em um dos principais problemas do modelo gerencial puro: a subestimação do conteúdo político da administração pública.

O fundamento básico do modelo gerencial puro é a separação entre a política e a administração, portanto, os reformadores deveriam implantá-lo desconsiderando os acontecimentos políticos.

Nas décadas de 80 e 90, os integrantes tanto do governo inglês quanto do norte americano enfrentaram dificuldades na implementação do modelo.

Os gerencialistas puros não consideraram questões de caráter político, nem, tampouco, que a especificidade do setor público dificulta a mensuração da eficiência e a avaliação do desempenho, como ocorre na iniciativa privada. Na

gestão pública, há a valoração da equidade e da justiça, que não podem ser medidos ou avaliados por intermédio dos conceitos do gerencialismo puro.

O modelo gerencial puro obteve alguns êxitos, dentre estes: a preocupação dos governos com a questão financeira no custeio das políticas públicas.

O gerencialismo puro, a partir da metade da década de 80, sofreu algumas transformações. Primeiramente, na dinâmica intraorganizacional, foram priorizados os conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade. Posteriormente, foi dada primazia à adoção de serviços públicos voltados aos anseios dos clientes/consumidores.

O modelo gerencial puro, após muitas críticas, passou a adotar a flexibilidade de gestão, qualidade dos serviços e priorização das demandas do consumidor.

O gerencialismo, segundo o Autor, não é estático, pois vem sofrendo uma série de mudanças, sendo adaptado aos países em que solidificou, bem como substituindo, por completo, o antigo padrão burocrático weberiano. As respostas administrativas, em nível mundial, perpassam por técnicas gerenciais, democratização da relação entre o Estado e a sociedade.

As principais tendências de modificação do padrão burocrático de Weber, influenciadas pelo debate em torno do modelo gerencial constituem:

- a) Incentivo à adoção de parcerias com o setor privado e com as organizações não-governamentais (ONGs).
- b) Ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, convergentes e baseados em indicadores de qualidade e produtividade.
- c) Maior autonomia das agências governamentais.
- d) Descentralização política, apoiada no princípio de que quanto mais próximo o poder de decisão estiver do cidadão melhor será a qualidade na prestação dos serviços públicos.
- e) Estabelecimento do conceito de planejamento estratégico (políticas de médio e longo prazo) adequado às mudanças no mundo contemporâneo.

f) Flexibilização das regras que regem a burocracia pública, principalmente, o Direito Administrativo.

g) Mesmo com a flexibilização da política de pessoal, a profissionalização do servidor público deve continuar sendo prioridade de governo, assim como a manutenção do conceito de carreira no serviço público.

h) Motivação e a valorização da ética no serviço público.

i) Desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários, em especial os de nível médio e os do alto escalão burocrático, principalmente, a de administrador, vinculada à capacidade de trabalhar com os regulamentos rotineiros; a de produtor, ligada ao aumento da produtividade com qualidade; a de inovador, capaz de encontrar novas respostas e modernizar o fluxo de decisões; e a de integrador, habilitado a congregar seu grupo a atuar em conjunto na busca de um objetivo.

7. Reformando a Administração Pública no Brasil

A reforma da administração pública brasileira, exposta no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, representava, segundo Regina Silvia Pacheco, uma inovação, visto que na transição democrática, em virtude das suspeitas de retorno do clientelismo, os constituintes incluíram, na Constituição Federal, vários dispositivos que obstaculizaram à administração pública, tais como desconfiança generalizada nos altos administradores públicos e extensão de privilégios a todos os que tinham vínculo empregatício com o setor público.

Na concepção da reforma administrativa, a governabilidade depende de várias questões, dentre elas a qualidade das instituições políticas quanto à intermediação de interesses, a existência de mecanismos de responsabilização dos políticos e burocratas perante à sociedade, e a qualidade do contrato social básico. Essas dimensões remetem à reforma política, essencial à reforma do Estado no Brasil.

A reforma gerencial da administração pública, ao introduzir modificações substanciais nas formas de controle dos serviços públicos, propiciou maior transparência às decisões administrativas (controle da sociedade) e contribuiu para o aumento da responsabilização dos administradores públicos.

Na administração gerencial, os resultados a serem alcançados devem ser negociados entre os formuladores da política pública e a instituição encarregada de implementá-la. Nesse sentido, a identificação precisa dos objetivos e metas a serem alcançados, assim como dos responsáveis pelo seu atingimento em todos os níveis da organização, justificará a celebração do contrato de gestão.

A Autora evidencia, como vários autores, o reconhecimento de que o controle de resultados é muito mais propício à construção de novos mecanismos de responsabilização do que o controle de processos. Ressalta que a estratégia da reforma administrativa, implementada em 1995, baseava-se na experimentação, pois, por adesão voluntária, diversas instituições públicas foram sendo transformadas em unidades-piloto, permitindo o aperfeiçoamento do modelo com a sua colocação em prática.

A reforma administrativa, implementada no Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, segundo o texto, não foi suficiente para superar as inequidades existentes no País, pois, de imediato, não poderia alterar, significativamente, a composição do gasto público ou a lógica orçamentária. Restando-lhe, contudo, contribuir para a solução do mau uso dos recursos disponíveis e favorecer a construção da governabilidade democrática, por meio da transparência e responsabilização do aparelho de Estado.

8. Administração Pública Gerencial – Exemplos:

I - Plano Plurianual Federal 2000/2003.

O Plano Plurianual (PPA), aprovado em 1999, como um desafio gerencial envolve gestão organizacional, planejamento e recursos humanos.

PPA = planejamento + gerenciamento + resultado, mediante a organização por programas.

Essa nova visão objetiva resgatar o Orçamento-Programa (organização por programas), demonstrando maior transparência na alocação de recursos e obtenção de resultados.

Assim, todas as ações finalísticas foram estruturadas em programas – ex. Toda Criança na Escola (atendimento ao ensino fundamental); cada programa tem 01 gerente; os programas representam orientações estratégicas do Governo e a respectiva previsão de recursos; estímulo à descentralização e à parceria; e avaliação anual.

A administração pública gerencial, neste instrumento de planejamento, fundamenta-se na reestruturação dos programas, os quais expressam, claramente, os anseios da sociedade, ou seja, os resultados que pretende alcançar; e são uma referência dos meios necessários à sociedade dar consistência aos seus anseios.

O PPA federal 2000/2003 buscou implantar uma nova espécie de gerência (eficiência, eficácia, custo e efetividade), diferente da existente na Lei nº 4320/64 (efetividade). A nova visão promoveu uma reforma gerencial do orçamento - controle, gerência e planejamento.

II - Código de Qualidade dos Serviços Públicos

O Código de Qualidade dos Serviços Públicos, instituído em 1998, consiste em um instrumento que visa garantir a qualidade dos serviços de natureza pública à população e a democratização, de forma a atender, eficientemente, o mercado crescente.

O Código preconiza os seguintes benefícios: serviços de natureza pública de boa qualidade e, crescentemente, universalizados; isonomia entre os grandes contingentes da população, sem opção por alternativas privadas; acompanhamento do desempenho dos serviços de natureza pública prestados no Rio Grande do Sul; e avaliação da qualidade dos serviços de natureza pública.

Os indicadores de desempenho, previstos no Código, referem-se aos serviços de natureza pública: energia elétrica; águas e esgotos; telecomunicações; saúde pública; educação básica; segurança pública; proteção do meio ambiente; e transporte.

9. Considerações Finais

No mundo globalizado urge a implementação da reforma do Estado. A superação de dificuldades de cunho administrativo, financeiro ou fiscal, que prejudicam a gestão governamental de um lado e a satisfação dos anseios da sociedade de outro, tornou-se iminente. Entretanto, medidas radicais, como as implementadas no gerencialismo puro, não devem prevalecer.

A administração pública, para tanto, deve ser gerida tendo em vista os recursos públicos existentes. Há a necessidade de definir, precisamente, os programas a serem desenvolvidos, os mecanismos de responsabilização do gestor público e a transparência do processo.

Os programas devem espelhar as orientações estratégicas do Governo, os recursos financeiros disponíveis, e, principalmente, os anseios da sociedade, isto é, os resultados que essa pretende que sejam alcançados. Desse modo, a administração pública estará voltada para a eficiência, eficácia e efetividade.

Referências Bibliográficas

- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Gestão do Setor Público: Estratégia e Estrutura para um Novo Estado.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.
- PACHECO, Regina Silvia. Reformando A Administração Pública No Brasil: Eficiência E *Accountability* Democrática.
- Plano Plurianual Federal (PPA) 2000/2003.
- Lei Estadual n.º 11.075 e Alterações – Código de Qualidade dos Serviços Públicos.