

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VANUZA MARIA DE MELO SILVA

**OS VALORES DOS GESTORES PÚBLICOS DA GNR ALTO
CAPIBARIBE - COMPESA**

CARUARU
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VANUZA MARIA DE MELO SILVA

**OS VALORES DOS GESTORES PÚBLICOS DA GNR ALTO
CAPIBARIBE – COMPESA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dr^a. Silvana Medeiros Costa

CARUARU
2014

Catálogo na fonte:
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

S586v

Silva, Vanuza Maria de Melo.

Os valores dos gestores públicos da GNR Alto Capibaribe - COMPESA. / Vanuza Maria de Melo Silva. - Caruaru: O Autor, 2014.

52f.; il.; 30 cm.

Orientadora: Silvana Medeiros Costa

Monografia (Trabalho de Conclusão de curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2014.

Inclui referências bibliográficas

1. Gerência de Unidade de Negócios Regional Alto Capibaribe (GNR). 2. Gestão pública. 3. Valores. 4. Servidor público. I. Costa, Silvana Medeiros. (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2014-059)



Universidade Federal de Pernambuco

Campus
AGRESTE

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DO AGRESTE

Às 15:00 horas do dia 30 do mês de julho do ano de 2014, na sala do CAA, compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO o aluno(a): **VANUZA MARIA DE MELO SILVA**, tendo como Título do Trabalho de Conclusão de Curso: **OS VALORES DOS GESTORES PÚBLICOS DA GNR ALTO CAPIBARIBE – COMPESA**. Constituíram a Banca Examinadora os professores: Professor (a) Silvana Medeiros Costa (orientador (a)), Professor(a) Francisco Carlos Lopes da Silva (examinador(a), e professor(a). Myrna Suely Silva Lorêto (examinador(a)). Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado APROVADA (aprovado ou reprovado) com conceito 9,5 (0 a 10 pontos).

Eu, Silvana Medeiros Costa (Orientador(a)), lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Observações: _____

Assinaturas:

Membros da Banca Examinadora:

VANUZA MARIA DE MELO SILVA

Dra. Silvana Medeiros Costa
Orientador(a)

Prof. Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva
Examinador(a)

Profª. M.Sc. Myrna Suely Silva Lorêto
Examinador(a)

Dedico este trabalho, aquelas pessoas que atuam no serviço público não por *status*, dinheiro ou poder, mas porque se realizam na profissão e possuem um verdadeiro compromisso para com a sociedade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, por ter me dado força nessa jornada, para vencer todos os desafios, sem Ele sei que não teria conseguido.

A minha querida mãe Auxiliadora, que com seu amor e afeto nunca deixou de medir forças para me ajudar.

As minhas irmãs Verônica Silva, Valdirene Maria e Vanessa Maria que me deram apoio, conselhos, e que sempre me motivaram a superar os problemas do dia-a-dia.

Ao meu guerreiro pai e ao meu irmão, que quando puderam se disponibilizaram a me ajudar.

Aos grandes amigos que fiz na universidade e fora dela. Amigos que viveram comigo momentos de grandes desafios, que me motivaram e me fizeram sorrir durante o curso.

A minha orientadora, Professora Dr^a. Silvana Medeiros Costa, por ter aceitado meu projeto, me motivado, por respeitar minhas limitações, e também pela paciência que teve.

Aos demais professores que encontrei durante o curso, que fiz amizades e que foram exemplos de dedicação e competência.

Agradeço a todos aqueles que apesar de não ter citado aqui, de alguma forma contribuíram com uma palavra ou com um gesto, para que eu pudesse concluir essa grande jornada.

“É graça divina começar bem. Graça maior persistir na caminhada certa. Mas graça das graças é não desistir nunca” Dom Hélder Câmara.

RESUMO

Este estudo busca identificar quais os valores dos gestores da GNR Alto Capibaribe - Compesa, localizada na cidade de Santa Cruz do Capibaribe. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratória descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Foram entrevistados seis coordenadores, e como instrumentos de coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada e um questionário. A avaliação dos dados foi realizada através da análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa permitiram reconhecer alguns valores, os mesmos possuem forte relação com as características que marcam a trajetória da administração pública brasileira. De acordo com as comparações feitas, verificou-se que o gerencialismo é o modelo de gestão mais adotado. Além disso, os gestores demonstraram possuir comprometimento para com os cidadãos/usuários, o que é de suma importância, visto que se não houver uma atuação eficiente, a população poderá sofrer com o mau funcionamento do sistema de abastecimento de água.

Palavras-chave: GNR Alto Capibaribe, Administração Pública, Valores, Compesa, Princípios, Servidor Público.

RESUMEN

Este estudio busca identificar los valores de los gestores de la GNR Alto Capibaribe - Compesa, encuentra en Santa Cruz do Capibaribe. Se trata de un estudio exploratorio descriptivo, cualitativo y cuantitativo. Seis coordinadores fueron entrevistados, y como instrumentos de recolección de datos, se utilizó una entrevista semi-estructurada y un cuestionario. Evaluación de los datos se realizó a través del análisis de contenido. Los resultados del estudio permitieron reconocer algunos valores, que tienen una fuerte relación con las características que marcan la trayectoria de la administración pública brasileña. De acuerdo con las comparaciones, se encontró que el gerencialismo es el modelo más ampliamente adoptado de administración. Además, los administradores han demostrado su compromiso con los ciudadanos /usuarios, lo cual es de suma importancia, ya que no ser un desempeño eficiente, la población puede sufrir de un mal funcionamiento del sistema de abastecimiento de agua.

Palabras clave: GNR Alto Capibaribe, Administración Pública, Valores, Compesa, Principios, Servidor Público.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COMPESA	Companhia Pernambucana de Saneamento
SAA	Sistema de Abastecimento de Água
GNR	Gerência de Negócios Regional
CAF	Coordenação Administrativa e Financeira

LISTA DAS ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma Geral	32
Figura 2 – Organograma da DRA	33
Figura 3 – Organograma da SNA	33
Gráfico 1 – Renda Familiar e Cargos de Gestão Assumidos	38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA.....	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA.....	16
2.3 ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL.....	18
2.4 ADMINISTRAÇÃO SOCIETAL.....	22
2.5 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	24
2.6 CÓDIGO DE ÉTICA DO SERVIDOR PÚBLICO.....	24
2.7A CRISE DOS VALORES E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	26
3. OS VALORES DOS GESTORES DA GNR ALTO CAPIBARIBE.....	30
3.1 METODOLOGIA.....	30
3.1.1Delineamento da Pesquisa.....	30
3.1.2 Seleção da Amostra.....	30
3.1.3 Coleta de Dados.....	31
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	32
3.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	35
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	
APÊNDICES	

1. INTRODUÇÃO

O progresso que vem ocorrendo nos últimos tempos, decorrentes de avanços na tecnologia, indústria, economia, ciência entre outros, é visto pela civilização ocidental como algo desejável e positivo. Esse cenário de mudanças trouxe consequências para todas as dimensões, e são notadas por meio de diversos problemas como degradação ambiental, crises econômicas, aumento da desigualdade social e desemprego.

É válido ressaltar o argumento de Rocha (2013), quando ele fala que se trata de um progresso excludente, concentrador de renda e insustentável. São apenas avanços tecnológicos, científicos e produtivos, sem um avanço no campo ético e moral. Desse modo, esse foco no progresso sem uma promoção nos valores da humanidade pode dificultar a busca por um mundo melhor.

Nota-se uma verdadeira crise dos valores que vem atingindo tanto a esfera pública quanto a esfera privada. Com relação à administração pública brasileira, apesar de ter ocorrido alguns avanços para melhoria e aperfeiçoamento da máquina estatal, como a criação de mecanismos para diminuir a corrupção; as reformas administrativas e mudanças na legislação, ainda são notáveis padrões de comportamentos arraigados no serviço público brasileiro, que ignoram os valores morais e éticos e prejudicam os interesses do coletivo em favor de interesses de uma minoria detentora do poder.

Para entender a crise que afeta os valores na administração pública, é necessário compreender o contexto pelo qual a mesma passou. Todas as mudanças ocorridas na administração pública foram influenciadas por transformações políticas, sociais e econômicas que ocorreu em todo mundo, conseqüentemente a visão que se tem hoje dos gestores públicos, com relação aos seus valores, receberam a influência dessa trajetória vivida em toda a sociedade.

Nesse sentido, o presente estudo tem como pergunta de pesquisa investigar quais os valores que norteiam os gestores da Gerência de Negócios Regional (GNR) Alto Capibaribe - Compesa?

Se a formação do ser humano for considerada resultado da sua interação com a sociedade, possivelmente o seu modo de agir, será influenciado pelos valores dessa sociedade.

Assim, alguns valores enraizados na sociedade brasileira, explicam determinados comportamentos existentes na esfera pública e que prejudicam a eficiência do sistema.

O objetivo principal do trabalho é identificar os valores dos gestores da GNR Alto Capibaribe - Compesa. E para maior aprofundamento do tema os objetivos específicos buscam: Verificar o modelo de gestão mais utilizado; Identificar se os gestores conhecem e aplicam os princípios e valores exigíveis para os servidores públicos; Verificar o compromisso dos gestores para com os direitos dos usuários-cidadãos;

Sendo o Estado um ator de alta relevância, por representar o interesse coletivo. Cabendo a ele assim a responsabilidade de assegurar a prevalência do interesse de todos e do bem-estar geral, sobre os interesses privados, como coloca Amorim (2000), e sabendo-se da grande dificuldade para atingir a eficiência da máquina estatal devido à corrupção que enfraquece a democracia e a moral pública. Torna-se importante conhecer os valores que norteiam os gestores públicos, pois, é por meio desses valores que cada um considera como importante, que vai existir um comportamento regido pelos padrões éticos ou não.

A administração pública é tachada pela própria sociedade como corrupta, ineficiente, de má qualidade e sem excelência. Entretanto essas deficiências encontradas têm raízes bem mais profundas, e para uma transformação desse cenário há que se haver uma mudança nos valores.

Para Sen (2000, p. 24): “Os valores prevalecentes e os costumes sociais respondem pela presença ou ausência de corrupção e pelo papel da confiança nas relações econômicas, sociais ou políticas”. Assim entender os valores ajuda também a compreender a realidade das organizações públicas.

Sabe-se que as pessoas que exercem um papel de gestão em uma organização seja ela pública ou privada é de grande importância. No caso da GNR Alto Capibaribe, seus devidos gestores contribuem para que a organização cumpra com sua missão de levar água aos seus clientes.

Desse modo, instigou-se então a necessidade de estudar a GNR Alto Capibaribe da Compesa pelo fato de ser uma empresa pública de administração indireta na qual lida com um bem essencial e imprescindível para a população local, que é a água. Mesmo havendo a

problemática das secas na região, uma boa atuação dos coordenadores dessa gerência é de fundamental importância para minimizar as falhas que ocorre no abastecimento. Espera-se que o pensar no problema coletivo seja algo que eles devem ter sempre em mente.

Ao analisar os valores desses gestores será possível ter uma ideia do que mais prevalece no meio estudado, se há uma preocupação com a dimensão econômica, com foco em faturamento, produtividade, ou se há uma preocupação maior, para com os aspectos sociais relacionados com o cliente/consumidor.

Este trabalho se estrutura em quatro capítulos, além dessa introdução, para facilitar a compreensão da análise dos dados, no segundo capítulo desse estudo será feito uma exploração da evolução das várias fases da administração pública, uma exposição dos princípios relacionados à mesma, uma descrição dos tópicos mais relevantes do código de ética do servidor público, além de uma discussão sobre a crise dos valores e as suas consequências para a administração pública.

No terceiro capítulo tratar-se-á da metodologia de pesquisa, onde foi utilizada uma abordagem de pesquisa qualitativa e quantitativa e ao mesmo tempo de caráter exploratório descritivo. Também serão mostrados e analisados os principais dados obtidos. No último capítulo será feito as considerações finais da presente pesquisa.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública brasileira vem passando por diversas mudanças nessas últimas décadas. Para Motta (2007), apesar de ter sido desenvolvido novas práticas e expectativas de modernização, muitas das características antigas ainda perduram e impedem o Estado de atuar com equidade e eficiência.

Com relação às mudanças ocorridas, e que para alguns historiadores revolucionou a área pública, ressalta-se a administração por objetivos, o *downsizing*, o foco no consumidor, a valorização por desempenho, a gestão da qualidade total e a descentralização, todos esses conceitos e práticas surgiram como forma de combater o modo antigo de administrar (ABRUCIO, 1998).

Entretanto até chegar a esse cenário atual, houve algumas fases. E para conhecê-la, essa seção buscara relatar um pouco da evolução da administração pública, no contexto brasileiro desde a administração patrimonialista, até o que alguns autores chamam hoje de administração societal. Além disso, será mostrado também os princípios e valores relacionados aos servidores públicos.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA

A administração patrimonialista iniciou no período colonial, em 1500, e durou até o fim da República Velha, em 1930. Não existia separação entre os bens públicos e os bens privados (MATTA; FERREIRA; SILVA, 2014).

Esse Estado, de acordo com Silva (2000), se estruturou sobre uma “burocracia” formada pelo nepotismo e por critérios pessoais, isso significa que a meritocracia não era valorizada. Além disso, não existia a formalização no processo decisório, este geralmente acontecia pela tradição, e apesar de haver uma hierarquia, não havia remuneração por salário e nem profissionalização dos funcionários.

Na visão de Bresser-Pereira (1997, p.5) o “Patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância do príncipe em diferenciar o patrimônio público do privado. A administração

do Estado pré-capitalista era uma administração patrimonialista”. O nepotismo, o empreguismo e o alto grau de corrupção que existia, eram coisas consideradas comuns naquele contexto.

A dominação patrimonialista implica incorporação de indivíduos da família do soberano e da corte na administração do domínio, da economia (tributos) e da guerra. O sistema de remuneração dentro do patrimonialismo pode ser feito pela delegação de direito de apropriação de tributos pelo funcionário-súdito ou simplesmente pela concessão de terras ou de direitos de produção. Obviamente essa visão de sociedade se aproxima daquilo que conhecemos como feudalismo (SILVA, 2000, p. 34).

Infelizmente muitas das características que marcaram o Estado patrimonialista, se arraigaram no serviço público brasileiro. O clientelismo, por exemplo, apesar de camuflado, ainda é algo que acontece costumeiramente e que precisa ser eliminado da cultura brasileira.

A administração patrimonialista contribuiu para a desorganização do Estado em termos de prestação de serviços públicos. Não existia um projeto de desenvolvimento para a nação e, além disso, à corrupção e o nepotismo reforçava a necessidade de um novo modelo que reestruturasse e fortalecesse a administração pública, possibilitando-a cumprir com as novas funções. As grandes organizações que vinham surgindo, a pressão pelo atendimento de demandas sociais, o crescimento da burguesia comercial e industrial mostravam que o Estado liberal deveria dá lugar a um Estado mais organizado e de cunho econômico (PALUDO, 2010).

Percebe-se assim, que com o passar do tempo o patrimonialismo foi se tornando inviável. A separação do Estado e mercado era algo importante para o desenvolvimento do capitalismo industrial e das democracias parlamentares, que começaram a surgir no século XIX. A existência de um governo democrático necessariamente exigia uma nova forma de administrar. A partir dessa necessidade de mudança, veio à administração burocrática de Weber (BRESSER-PEREIRA, 1996).

2.2 ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA

Surgiu na época do Estado liberal, precisamente na segunda metade do século XIX. Envolve o capitalismo e a democracia. A administração pública burocrática veio para combater a corrupção e o nepotismo existentes no patrimonialismo (PALUDO, 2010).

Durante esse século a burocracia foi intensamente adotada em todo o mundo e por diversos setores (SECCHI, 2009).

Foi implantada no Brasil na década de 1930, no governo do presidente Getúlio Vargas. Buscava-se através dela trazer um serviço público profissional e um sistema administrativo impessoal, formal e racional, no intuito de tornar o Estado eficiente e separar o patrimônio público do privado (MATTA; FERREIRA; SILVA, 2014).

É importante destacar que o Estado burocrático ocorreu simultaneamente com o surgimento do Estado do bem-estar social. Para o autor Pimenta (1998, p.175) esse acontecimento “trouxo também o surgimento de muitos problemas relacionados ao desempenho da gestão pública, na medida em que se ampliou o papel do Estado na produção de bens e serviços para a sociedade”.

Bresser Pereira (1997) salienta que, com o nascimento do capitalismo e da democracia, tornou-se necessário separar a *res publica* dos bens privados. Assim a administração pública burocrática e a democracia vieram para proteger o patrimônio público da privatização do Estado.

Democracia é o instrumento político que protege os direitos civis contra a tirania, que afirma os direitos políticos de votar e ser votado, que assegura os direitos sociais contra a exploração, e que afirma os direitos políticos de votar e ser votado, que assegura os direitos sociais contra a exploração, e que afirma os direitos públicos em relação à *res publica*. 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 (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 5).

As principais características do modelo burocrático são: um conjunto de regras formuladas em um corpo administrativo qualificado e permanente, a hierarquia funcional, as regras rígidas, a especialização, a ação direta, a ideia de carreira, a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, a ênfase no controle dos processos e não dos resultados, a padronização e controle dos procedimentos preestabelecidos, em síntese: o poder racional-legal (MATTA; FERREIRA; SILVA, 2014; SECCHI, 2009; PALUDO, 2010; PIMENTA, 1998).

Algumas dessas características trouxeram impactos negativos para a administração pública. Com o passar do tempo ela ocasionou a formação de uma estrutura nada eficiente. Amorim (2000) argumenta que ela trouxe:

Uma imensa e onerosa estrutura, isolada da sociedade e voltada para si mesma, imobilizada pela obediência a rígidos procedimentos e, por conseguinte, incapaz de se fazer frente às mudanças do ambiente, e impermeável às reivindicações da sociedade. O insulamento burocrático, a ineficiência, a despreocupação com os resultados e o descompromisso com a sociedade tornaram-se seus principais atributos. Suas intenções moralizantes frustraram-se, face ao excessivo formalismo dos controles internos e a falta de transparência dos atos públicos, abrindo espaço para a formação interna de grupos de interesse e para a ampliação dos níveis de corrupção do aparelho estatal (AMORIM, 2000, p. 3).

Bresser-Pereira (1996, p. 5), afirma que a burocracia “não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público [...] é, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”.

As diversas mudanças que ocorreram tanto na administração de empresas como na gestão pública contribuiu para que a administração burocrática tornar-se inadequada. Vale mencionar dentre essas mudanças à reestruturação produtiva, os avanços na tecnologia da informação, o processo de globalização sociocultural, a formação de blocos regionais, a crise do Estado-nação e a descentralização (KEINERT, 2000).

A competitividade das nações, a eficiência na administração e o foco nos resultados se tornaram palavras de ordem. O Estado político em crise necessitou redefinir o seu papel. A Administração Pública precisava acompanhar essas mudanças para poder dar conta de atender às exigências da nova ordem mundial (PALUDO, 2010).

Por fim, tanto a morosidade quanto o excesso de formalidade impediu que o Estado burocrático conseguisse atuar de modo eficiente, por esse motivo alguns países já visava um novo modelo de administração pública, no qual se seguiam princípios da administração de empresas privadas (MATTA; FERREIRA; SILVA, 2014). A tentativa era atuar conforme a lógica do mercado para assim alcançar a eficiência que não se conseguiu na administração burocrática.

2.3 ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

O modelo de administração gerencial teve início durante os governos de Margareth Thatcher (Em 1979 na Grã-Bretanha) e de Ronald Reagan (1980 nos Estados Unidos) em meados do século XX.

Surgiu como resposta do Estado à crise econômica mundial (crises do petróleo de 1973 e 1979 e a estagnação econômica vivida na Europa e nos EUA) que levou a uma crise fiscal, deixando os Estados sem recursos; e também da necessidade de uma nova orientação da administração pública (PALUDO, 2010).

O modelo gerencial ou “*managerialism*” que se utiliza de práticas das organizações privadas como o empreendedorismo, o gerenciamento participativo e a criatividade, práticas que até então não eram utilizadas no setor público, levou a uma modificação na forma de governar e impulsionou reformas administrativas em diversos países (CARNEIRO, 2010).

Harvey (1992 apud PAULA, 2005) observa que tanto nos Estados Unidos quanto no Reino Unido, esse movimento gerencialista no setor público é baseado na cultura do empreendedorismo, que é um reflexo do capitalismo flexível e que se firmou nas últimas décadas através da criação de código de valores e condutas que guia a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos.

De acordo com Paula (2005) esse movimento gerencial começou a ganhar força no Brasil na década de 1990. A crise do nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e ao autoritarismo existente incentivou a necessidade de um consenso político de cunho liberal, que possuía estratégias: de desenvolvimento dependente e associado; as neoliberais de estabilização econômica; e as administrativas dominantes no cenário das reformas orientadas para o mercado. A autora também coloca que essa articulação sustentou a formação da aliança social-liberal, que levou o Partido da Social democracia Brasileira (PSDB) ao poder.

“Com a introdução do Plano Real, tão intervencionista quanto às experiências precedentes de ajuste econômico, começava verdadeiramente no Brasil a ‘era neoliberal’ ou pelo menos o que se convencionou chamar por esse nome” (ALMEIDA, 2003, p. 50).

Segundo Antunes (2004), assim que Fernando Henrique Cardoso (FHC) tomou posse, em 1995, vivia-se uma greve dos petroleiros. O presidente combateu fortemente esse movimento de resistência, isso foi algo bem marcante em seu governo. Para o autor, o neoliberalismo que foi iniciado por Collor de modo aventureiro, encontrou com FHC uma nova racionalidade que exigia uma dura derrota ao movimento dos trabalhadores, visando pavimentar os caminhos do neoliberalismo no país.

Para entender sobre o neoliberalismo é preciso lembrar quais as ideias principais do liberalismo clássico.

A pedra fundamental do liberalismo costuma ser identificada com Adam Smith, mais especialmente com a publicação de *A riqueza das nações*, em 1776 [...] Smith afirma que o mundo seria melhor – mais justo, racional, eficiente e produtivo – se houvesse a mais livre iniciativa, se as atitudes econômicas dos indivíduos e suas relações não fossem limitadas por regulamentos e monopólios garantidos pelo Estado ou pelas corporações de ofício. Prega a necessidade de desregular e privatizar as atividades livres dos agentes econômicos. São três funções do governo na argumentação de Smith: a manutenção da segurança interna e externa, a garantia da propriedade e dos contratos e a responsabilidade por serviços essenciais de utilidade pública (MORAIS, 2001, p.13).

Resumidamente colocado por McChesney (1998) o neoliberalismo trata-se de um paradigma econômico e político que define o nosso tempo.

Ele consiste em um conjunto de políticas e processos que permitem a um número relativamente pequeno de interesses particulares controlar a maior parte possível da vida social com o objetivo de maximizar seus benefícios individuais. Inicialmente associado a Reagan e Thatcher, o neoliberalismo é a principal tendência da política e da economia global nas últimas décadas (McCHESNEY, 1998, apud, CHOMSKY 2002, p.3).

No contexto de novas práticas e de novos conceitos o primeiro setor foi instigado pela propagação das concepções neoliberais, orientado pela ideia de estado mínimo e por resultados, e assim seguiu a lógica de mercado, onde o cidadão passa a ser visto como cliente e as inovações na gestão pública são copiadas das empresas (OLIVEIRA; SANTANA; VAZ, 2010).

Paludo (2010), explica que o novo direcionamento da administração pública buscava atuar na parte estratégica (planejamento) e deixar as ações (execução) para a iniciativa privada, diretamente ou compartilhadas num campo público não estatal; e também da necessidade de um novo modelo de administração que conseguisse atender às demandas dos cidadãos.

Direcionava-se, predominantemente, para a ampliação da eficiência do setor público, através da redução dos custos e o aumento da produtividade, tomando por base um projeto de reforma administrativa que incentivava a retração das atividades do Estado, em favor da iniciativa privada. Concebido a partir de ampla confiança no poder regulador das forças do mercado e de uma idealização da gerência privada, esse modelo não considerava a especificidade do setor público, enquanto poder político, responsável pela garantia dos direitos dos cidadãos (AMORIM, 2000, p. 96).

São características da administração pública gerencial: a orientação para o cidadão; a gestão por resultados e a presunção de que os políticos e funcionários públicos são dignos de um grau real mesmo que restrito de confiança. A ênfase na qualidade e produtividade; Com relação à estratégia, o modelo serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação, também dos contratos de gestão, e da gestão por competências (BRESSER-PEREIRA, 1997; OLIVEIRA; SANTANA; VAZ, 2010; CARNEIRO, 2010).

Várias são as ferramentas originadas do setor privado para tornar as organizações públicas mais gerenciais como *management by objectives* (MBO) e *total quality management* (TQM) e a própria cultura gerencial das empresas (SEABRA, 2001). Como serão mostradas a seguir, algumas práticas utilizadas nas empresas privadas, onde o seu uso é significativo e vantajoso, na esfera pública não houve o mesmo nível de sucesso. Isso devido principalmente pelo fato do âmbito público ser um contexto de gestão totalmente diferente do âmbito privado. Ademais, os objetivos de cada setor são diferenciados. Um é voltado para o atendimento dos interesses do coletivo, buscando promover o bem-estar, e o outro é voltado para a obtenção do lucro, atendendo a interesses exclusivamente individuais.

À medida que na administração burocrática é destacado a aderência às regras e procedimentos, na administração gerencial se focaliza a flexibilidade de procedimentos e o maior controle dos resultados. A ênfase que o modelo burocrático colocou nos processos buscando proteger o interesse público contra a corrupção e a má conduta gerou um ambiente ineficiente. O que conseqüentemente levou a existência de uma complexa rede de regras e procedimentos que amarram os administradores públicos, impedindo uma efetiva obtenção dos resultados (SEABRA, 2007).

Segundo Amorim (2000), mesmo com certo progresso da administração gerencial, em comparação com a burocracia, ela vem recebendo algumas críticas, principalmente, pela forma como se visualiza a relação entre o governo prestador de serviço e a população. Não se distingue as diferenças entre o consumidor de bens públicos do consumidor de bens do mercado. Na esfera pública, a relação provedor/consumidor de bens é muito mais complexa e o processo de decisão é bem distinto. Além de não existir muitas possibilidades de escolha, alguns serviços são compulsórios. A clientela dos serviços públicos não é caracterizada pela autonomia na escolha dos serviços, mas pelo fato de ser detentora de direitos e deveres ligados à cidadania.

A autora Amorim (2000), ainda ressalta que estimular à competição entre serviços públicos pela aprovação da clientela, visando à obtenção de vantagens orçamentárias, mesmo que de modo benéfico, requer uma atenção especial do Estado, pois, em sociedades marcadas pela desigualdade, pode favorecer setores da sociedade mais organizados e com maior poder de decisão, em detrimento dos setores mais frágeis. Se caso o Estado não conseguir promover a igualdade de oportunidades, pode causar o agravamento das desigualdades e o comprometimento da equidade.

Uma última observação importante sobre o gerencialismo, feita por Motta (2007) é que:

Ao imitar a gestão privada, as propostas contemporâneas assumem a singularidade do cliente e suas demandas como fundamentais na gestão pública. Por presumirem a validade universal do *management* e, portanto, sua aplicabilidade igualmente às organizações públicas e privadas, veem a reforma como uma simples questão de modernização gerencial. Antes de planejar suas ações ou oferta de serviços, as organizações públicas devem conhecer as demandas de sua clientela. A organização pública existe para servir o indivíduo: deve centralizar suas ações na demanda do cliente e na sua escolha. Como no mercado, cliente é categoria primordial, e deve ser considerado em todas as instâncias. Essa ideologia veio contaminada e reforçada pelos valores dos países mais avançados, onde o individualismo fundamentado na igualdade das oportunidades constitui uma prática social comum. Por isso esses modelos centram-se mais no indivíduo (clientes e funcionários) e menos no contexto. A ideologia liberal centrada no indivíduo valoriza a iniciativa, o espírito empreendedor e o desempenho e realização individuais (MOTTA, 2007, p. 93).

2.4 ADMINISTRAÇÃO SOCIETAL

A vertente societal origina-se na década de 1980 no ideário dos herdeiros políticos das mobilizações populares na luta contra o regime ditatorial e na busca pela redemocratização do país, com destaque para os movimentos sociais, os partidos políticos de esquerda e centro-esquerda, e as organizações não governamentais. Essa vertente manifesta-se nas experiências alternativas de gestão pública, como Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo (PAULA, 2005).

O modelo gerencial enfatiza mais as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa do Estado, enquanto que o modelo societal tem uma preocupação maior com a dimensão sociopolítica. Desse modo, o administrador público contemporâneo tem como missão aliar os dois modelos de gestão, procurando fazer um planejamento estratégico

orientado para os resultados, com maior eficiência e economicidade quanto ao uso dos recursos públicos e estabelecendo as políticas de modo participativo e democrático, envolvendo, no processo de deliberação, todos os atores favorecidos pelas políticas públicas a serem estabelecidas. (VIANA; HORMINK, SANT'NA, 2013).

Comparando a vertente gerencial com a societal, Paula (2005), diz que ambas as vertentes possui um novo modelo de gestão pública e asseguram lutar pela expansão da democracia no país. Houve um desapontamento na administração gerencial, devido aos indicadores de crescimento econômico e progresso social, que não superaram as expectativas. Com relação à abordagem societal, a chegada do presidente de Luiz Inácio Lula da Silva gerou uma expectativa de que ela se tornasse a marca do governo federal. Entretanto, a autora coloca que ainda se observa uma continuidade das práticas gerencialistas em todos os campos, inclusive no que se refere às políticas sociais.

De acordo com Motta (2007) na atualidade a administração pública brasileira ainda possui uma grande base patrimonialista, visto que ainda existem fortes relações com grupos preferenciais.

As relações patrimoniais contradizem não somente as possibilidades de uma administração modernizada no sentido mais amplo do interesse público como também as práticas liberais tão proclamadas como opção política dos últimos anos. Como a administração pública e a cultura tradicional são ainda bastante interligadas, apesar dos progressos na modernização institucional, os relatos cotidianos na mídia ainda demonstram forte ligação da coisa pública com interesses privados de grupos preferenciais (MOTTA, 2007, p. 94).

De um modo geral a administração pública brasileira preserva muitos traços de todos os modelos. A cultura existente revela que é complicado libertar-se dos modelos. Isso é percebido quando é observada a predominância da corrupção e do jeitinho brasileiro de beneficiar os mais próximos, a burocracia continua presente em grande parte do serviço público com a morosidade do sistema, além do excesso de formalismo que dificulta o alcance da eficiência. Apesar disso, o que predomina é o modelo gerencial, marcado por processos administrativos baseados em metas e na eficiência do serviço público. Neste modelo, existem características do modelo Societal, visto que se percebe uma maior consciência e participação da população para participar dos processos de decisão, apesar de que, para a sua efetivação, é preciso uma maior formalização e institucionalização dos processos (MATTA; FERREIRA; SILVA, 2014).

2.5 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No contexto da redemocratização do país a Constituição Federal promulgada em 1988, no caput do artigo 37, estabeleceu os princípios da administração pública: A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2012).

A legalidade significa que toda e qualquer atividade administrativa deve ser autorizada por lei. Não o sendo, a atividade é ilícita. Já a impessoalidade está relacionada com o princípio da finalidade, vem para deixar claro que os atos administrativos não são dos funcionários, mas do cargo e que devem ser voltados exclusivamente para o interesse público.

O princípio da moralidade determina que o administrador não pode deixar de seguir os princípios éticos que devem fazer parte de sua conduta. A publicidade estabelece que é necessário existir divulgação dos atos praticados pela administração pública, possibilitando a transparência, exceto quando alguns atos são considerados sigilosos conforme a lei. O princípio da eficiência determina que o serviço público seja exercido de forma que atinja ao seu fim satisfatoriamente e positivamente.

Os princípios e valores a seguir, alguns deles expressos na Constituição Federal, são, usualmente, considerados essenciais na atuação dos servidores públicos como colocado por Asper y Valdés (2008): Legalidade, imparcialidade, interesse público, moralidade, publicidade, eficiência, efetividade, integridade, lealdade, responsabilidade, honestidade, justiça e cooperação.

A Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que trata do processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, no seu artigo 2º coloca como princípios que devem ser obedecidos, além de legalidade, eficiência e moralidade, acrescenta-se finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público (BRASIL, 1999).

2.6 CÓDIGO DE ÉTICA DO SERVIDOR PÚBLICO

O Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994 aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo. Estabelecendo diversas regras que devem nortear a atuação dos servidores públicos, cabe destacar alguns incisos que são tratadas no primeiro capítulo da seção I:

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos;

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto [...];

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo;

IV - A remuneração do servidor público é custeada pelos tributos pagos direta ou indiretamente por todos, até por ele próprio, e por isso se exige, como contrapartida, que a moralidade administrativa se integre no Direito, como elemento indissociável de sua aplicação e de sua finalidade, erigindo-se, como consequência, em fator de legalidade;

V - O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio;

VI - A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada poderão crescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional.

IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los.

X - Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.

XI - O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública (BRASIL, 1994).

Na seção II, inciso XIV, são enfatizados os principais deveres do servidor público, conforme abaixo:

- c - ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum;
- e - tratar cuidadosamente os usuários dos serviços aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público;
- g - ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral;
- h - ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos;
- i - resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou aéticas e denunciá-las;
- l - ser assíduo e frequente ao serviço, na certeza de que sua ausência provoca danos ao trabalho ordenado, refletindo negativamente em todo o sistema;
- m - comunicar imediatamente a seus superiores todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis;
- o - participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum;
- u - abster-se, de forma absoluta, de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo qualquer violação expressa à lei;
- v - divulgar e informar a todos os integrantes da sua classe sobre a existência deste Código de Ética, estimulando o seu integral cumprimento (BRASIL, 1994).

2.7 A CRISE DOS VALORES E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“Toda sociedade é regida por [...] valores que lhe são inerentes. A visão de mundo e o *ethos* constituem-se nos fundamentos basilares que se refletem em sua manifestação num determinado momento histórico e contexto sociocultural” (MADEIRA, 2008, p. 1).

Os valores são conceitos que regulam nossa vida tanto pessoal quanto social. Nenhuma pessoa nasce com valores, eles são adquiridos no decorrer da vida e na interação com a sociedade (AMORIM; BLANCO, 2004).

Algo é considerado valor pelo fato de ser significativo e importante para um indivíduo ou para o grupo social. Assim, os valores são um conjunto de seres como objetos, ações, ideias e pessoas que possuem essa importância e significação (VIANA, 2007).

May (2008) utiliza algumas definições para tentar explicar o conceito de valor, destaca-se: um complexo de ideias, imagens e símbolos; algo essencial para se viver corretamente e promover positivamente a vida humana; e algo que funciona como guia;

Ainda segundo May (2008, p. 83): “os valores não se legislam nem se ditam. Não é possível impô-los. Emergem da interação entre a comunidade e as mudanças tecnológicas, mudanças sócio-históricas e com as novas práticas sociais”.

O contexto social e cultural, assim como, o próprio tipo de desenvolvimento praticado pela sociedade, influencia na formação dos valores. Esse modelo industrial, por exemplo, incentiva a sociedade a ser cada vez mais consumista. O que leva a um aumento dos problemas de âmbito social e ecológico. Esse processo tem moldado os valores e culturas de todas as sociedades (SIENA; COSTA; OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2010, p. 5) diz que: “o grande desafio do século XXI é transformar o sistema de valores subjacente à economia global, de modo a compatibilizá-lo com as exigências da dignidade humana e da sustentabilidade ecológica” (OLIVEIRA, 2010, p. 5).

As pessoas influenciadas pelo meio, ao considerar mais importante à questão de “ter” e não de “ser” contribuem para que valores importantes para a construção do homem sejam abandonados.

Para Gomes (2006, p. 19): “vive-se atualmente em um momento de transição, em uma verdadeira crise de valores [...] há sinais visíveis de que a lógica do mercado está destruindo a vida do planeta”.

Capra (2006), também fala que estamos vivendo um momento de crise. Para ele cada vez mais vem ficando notável uma crise mundial, complexa, multidimensional e que afeta todos os aspectos, a saúde e o modo de vida, a qualidade do meio ambiente e das relações sociais, da economia, tecnologia e política. Crise de dimensões intelectuais, morais e espirituais, de escala sem precedentes em toda a história da humanidade.

“Há a necessidade de mudanças no modo de pensar, que levem em consideração as atuais características da sociedade contemporânea e privilegiem uma visão total de mundo, com uma postura ética, responsável e solidária” (GOMES, 2006, p.19).

Para uma modificação desse quadro, Capra (2006), ainda afirma que é fundamental um reexame das premissas e valores registrados na nossa cultura, de uma rejeição daqueles modelos conceituais e de um novo reconhecimento de alguns valores que foram descartados. É necessária uma mudança profunda e completa na mentalidade da cultura ocidental

acompanhada de uma profunda alteração nas relações sociais e nas formas de organização social.

Essa crise dos valores é notada em todos os âmbitos. E para uma mudança, toda sociedade precisa mudar.

A ética presente no Estado não é produto independente da sociedade. A transformação dos valores norteadores da ação pública exige não apenas mudanças internas no Estado, relativas ao seu modo de funcionamento, mas impõe outras profundas nos padrões de ação da sociedade, especialmente nas formas pelas quais se relaciona com o setor estatal. Impõe também uma revisão conjunta – Estado/sociedade – dos valores norteadores da ação na esfera pública, identificando aqueles que poderão estabelecer as bases para um futuro coletivo mais justo e equânime (AMORIM, 2000, p. 94).

Como visto anteriormente, a administração pública passou por várias fases, algumas práticas antigas foram deixadas de lado e outras ainda perduram até hoje. O famoso jeitinho brasileiro, o clientelismo - que vem do patrimonialismo - o excesso de formalismo e a morosidade - resquício negativo da burocracia - infelizmente ainda é algo presente na sociedade brasileira.

Os valores que deveriam nortear a gestão pública tornando-a mais eficiente e permitindo que a mesma cumpra com o seu papel de atender aos interesses do coletivo, precisa sem dúvida alguma combater o favoritismo, o individualismo, a corrupção, a competitividade e o egoísmo existente. A melhoria dos valores possibilitará a diminuição dos desvios éticos, da desigualdade social, e permitirá uma ampliação da democracia, da justiça e da transparência.

Esse alto grau de corrupção que se nota na esfera pública confirma, que os valores que regem a conduta de boa parte dos servidores públicos não seguem os princípios éticos. Poucos são os que possuem uma boa índole.

A corrupção é a destruição dos sentimentos morais dos homens [...] a corrupção pública se materializa na falta de ética e transparência no exercício da função pública. Suas características assinalam, que toda ação corrupta é uma violação de uma norma legal, realizada para obter um benefício pessoal estando em exercício de uma função pública que busca ser encoberta pelo responsável (CARVALHO; ALVES, 2004, p. 36-37).

May (2008, p. 83): coloca que “em grande medida, a criação de novos valores ou a redefinição dos valores antigos implicam uma luta de setores sociais. Isso é assim porque, de alguma maneira, os valores vigentes atendem aos interesses de grupos ou forças sociais”.

Percebe-se que é necessária uma mudança. É possível uma melhoria no quadro da administração pública, levando-a a excelência? Amaral (2000, p. 2), responde a essa pergunta dizendo que “apesar das gigantescas dificuldades, a prática mostra-nos que é possível desenvolver mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras, que melhoram objetivamente o padrão de qualidade dos serviços públicos”.

3. OS VALORES DOS GESTORES DA GNR ALTO CAPIBARIBE

Serão descritos a seguir a metodologia utilizada, a apresentação e também a análise dos dados do presente estudo.

3.1 METODOLOGIA

Será apresentado nessa subseção o tipo de pesquisa utilizada no estudo, a população e amostra, os instrumentos de coleta de dados escolhidos e o método para análise dos dados coletados.

3.1.1 Delineamento da Pesquisa

O estudo é do tipo exploratório-descritivo. Segundo Lakatos (2010) o estudo exploratório-descritivo tem o objetivo de descrever completamente determinado fenômeno e pode ser usado utilizando as abordagens qualitativas e/ou quantitativas.

As pesquisas de delineamento descritivo têm como objetivo descrever as características de um fenômeno ou de um fato, estabelecendo relações entre suas variáveis. Quando as pesquisas descritivas se aproximam das de caráter exploratório, pode-se também denominar esse delineamento descritivo-exploratório (SANTOS; CANDELORO, 2006, p. 73).

Fonseca (2009), explica que o método quantitativo tem como base a utilização de dados que podem ser mensuráveis. A partir desse método é possível analisar a frequência de ocorrência para medir a veracidade ou não do objeto de estudo.

Já a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Para Moresi (2003), ela deve ser utilizada quando se almeja entender detalhadamente o porquê um indivíduo faz determinada coisa.

3.1.2 Seleção da Amostra

A população relacionada à pesquisa foram todos os gestores das coordenações pertencentes a essa Gerência de Negócios Regional do Alto do Capibaribe, da Companhia Pernambucana de Saneamento: Coordenação de Produção, Coordenação Administrativa e Financeira, Coordenação Comercial, Coordenação Técnica, Coordenação Regional de Santa Cruz do Capibaribe, Coordenação Regional de Toritama e Coordenação Regional de Surubim.

O tipo de amostra foi a não probabilística, por conveniência. Uma amostra é considerada não probabilística, quando não se utiliza do acaso, o pesquisador é que constrói suas amostras segundo critérios determinados. É por conveniência, porque o pesquisador acessa os elementos a que tem mais facilidade (SANTOS; CANDELORO, 2006). Do total da população, seis coordenadores se disponibilizaram a participar da pesquisa.

3.1.3 Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada no prédio da Gerência de Negócios Regional Alto do Capibaribe da Companhia Pernambucana de Saneamento, que fica localizado na cidade de Santa Cruz do Capibaribe. O período de realização da coleta de dados foi entre os dias 11 a 14 de julho de 2014.

Utilizou-se como técnica de coleta de dados dois instrumentos importantes: o questionário e a entrevista.

O questionário foi utilizado na primeira etapa da pesquisa. Foi entregue a cada coordenador pessoalmente. Consistiu em seis perguntas de múltipla escolha, relacionadas ao perfil de cada um e dezessete perguntas apresentadas em uma escala de Likert de sete pontos, indicando seus extremos (“1. Discordo totalmente” a “7. Concordo totalmente”), para que fossem avaliadas as afirmativas de acordo com sua concordância.

O questionário fechado é muito usado nas pesquisas do tipo quantitativas. “Através de questões fechadas com respostas codificadas, torna-se fácil mensurar estatisticamente, um fenômeno ou fato social” (SANTOS; CANDELORO, 2006, p. 74).

A entrevista do tipo semi-estruturada foi realizada no momento de recolhimento dos questionários. Elaborou-se um roteiro com basicamente quatro perguntas abertas. O intuito

era procurar entender um pouco sobre opinião dos gestores acerca de alguns pontos relevantes para a pesquisa.

A entrevista semi-estruturada é aquela que há uma “confluência de perguntas previamente elaboradas com outras pautadas a partir das respostas e elucubrações dos entrevistados” (SANTOS; CANDELORO, 2006, p. 75).

A avaliação dos dados foi com base no método de análise de conteúdo (AC), que de acordo com Bardin (1997, apud, VERGARA, 2006, p. 16), “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

Depois da exploração do material coletado, foi selecionada unidades de análise - frases e parágrafos - e criaram-se algumas categorias (temas).

“A opção por essa ou aquela unidade temática é uma conjunção de interdependência entre os objetivos do estudo, as teorias explicativas adotadas pelo pesquisador e por que não dizer as próprias teorias pessoais intuitivas do pesquisador” (CAMPOS, 2004, p. 613)

As categorias foram obtidas a *posteriori*, assim, se valeu da grade de análise aberta, que para Vergara (2006) são identificadas conforme vão surgindo pelo pesquisador. Após a análise do conteúdo, resgatou-se o problema que suscitou a investigação, confrontaram-se os resultados obtidos com a teoria e formulou-se a conclusão.

Vale ressaltar que o método de análise de conteúdo, pode ser usado tanto na abordagem qualitativa quanto quantitativa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Companhia Pernambucana de Saneamento foi fundada em 1971, com a finalidade de levar água e esgotamento sanitário aos pernambucanos, nesse ano as empresas Saneamento do Recife (Saner) e a Saneamento do Interior de Pernambuco (Sanepe) tornaram-se subsidiárias da nova Compesa. Três anos depois as organizações foram extintas ocorrendo assim à unificação dos serviços ¹.

Como a ideia era levar o abastecimento de água com sucesso a um número cada vez maior de pernambucanos no decorrer dos anos a Compesa veio se expandindo. A empresa

¹ Informações retiradas do site: <http://www.compesa.com.br>

possui uma presidência e várias diretorias que são: a Diretoria de gestão Corporativa (DGC), a Diretoria Comercial e de Atendimento (DCA), a Diretoria Regional Metropolitana (DRM), a Diretoria Regional do Agreste (DRA) e a Diretoria Regional do Sertão (DRS). Cada diretoria dessas é dividida em várias superintendências e cada superintendência possui várias gerências de unidades de negócios. A GRN Alto do Capibaribe pertence à Superintendência de Unidades de Negócio do Agreste (SNA) que se reporta a Diretoria Regional do Agreste (DRA). A seguir é mostrado o organograma até o nível da GNR Alto Capibaribe, separadamente:

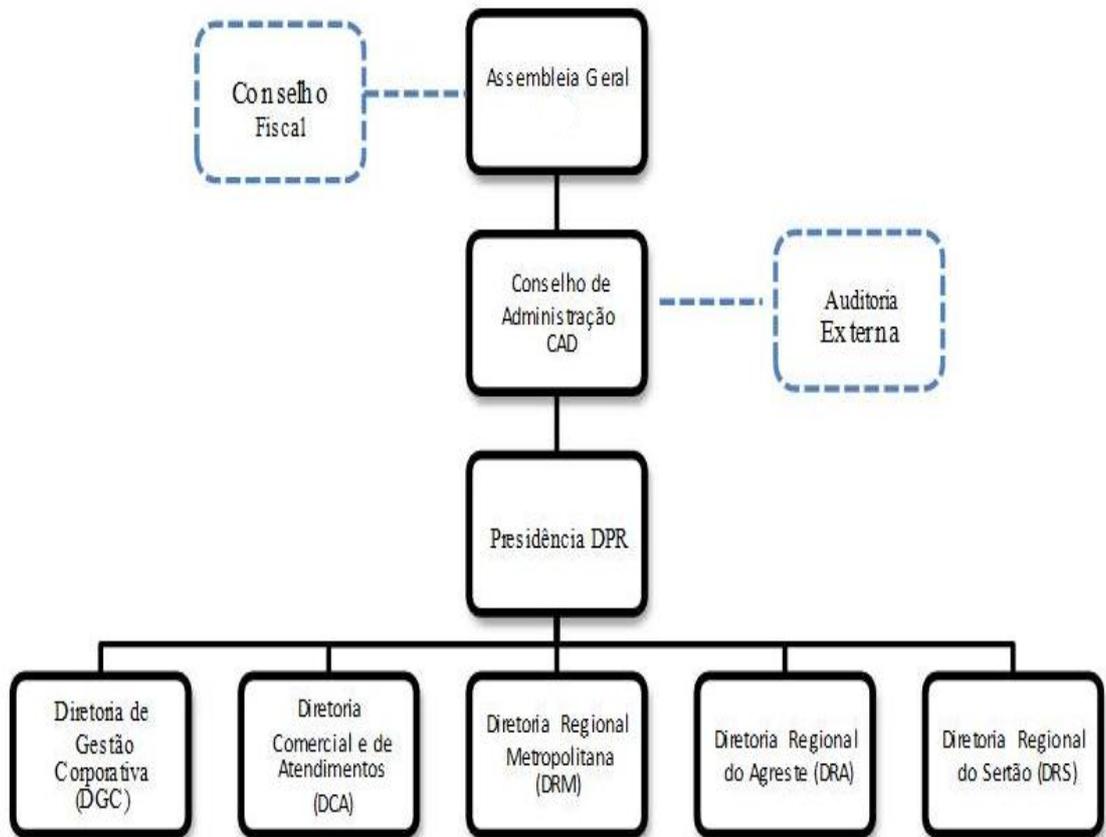


Figura 1: Organograma Geral

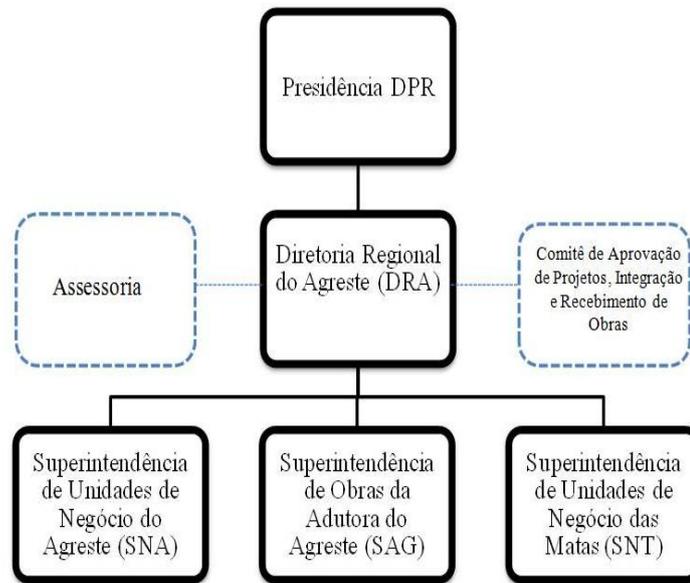


Figura 2: Organograma da DRA

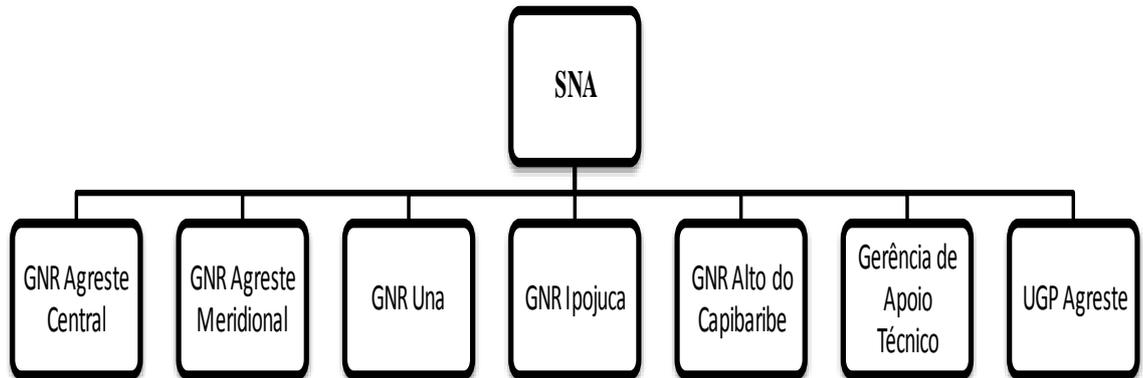


Figura 3: Organograma SNA

A GNR Alto Capibaribe, local onde foi realizada a pesquisa, foi criada no dia 1 fevereiro de 2011, na busca de um melhor planejamento dessa região. As cidades de Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, Brejo da Madre de Deus, Taquaritinga do Norte, Toritama, Vertentes, Salgadinho, Vertentes do Lério, Jataúba, Frei Miguelinho, Casinhas, Cumarú, Passira e Santa Maria do Cambucá, com suas respectivas lojas de atendimento ao cliente e coordenações fazem parte dessa gerência. São sete coordenações: Coordenação

Administrativa e Financeira (CAF), Coordenação Comercial (CCM), Coordenação Técnica (CTE), Coordenação de Produção (CPR) e as Coordenações Regionais (CRE) de Surubim, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Chegou-se a quatro categorias de análise: identificação da gestão, perfil dos gestores, responsabilidade para com a sociedade e, por último, os valores e princípios. A seguir são apresentados os dados de cada categoria.

Para a **identificação da gestão**, vários pontos foram considerados. Dos participantes da pesquisa, quatro demonstraram em suas respostas a preocupação em realizar o trabalho com eficiência. Por serem sempre cobrados, os gestores da GNR Alto Capibaribe focam bastante em metas, faturamento e produtividade. Todos se consideraram gestores criativos e inovadores, na medida em que a empresa nem sempre possui os recursos disponíveis muitas vezes os gestores utilizam da criatividade e inovação para resolver os problemas que surgem. Além disso, exceto o gestor da CAF, que atende mais aos clientes internos, os outros demonstraram ter foco no cliente/cidadão. O dia-a-dia deles se baseia em atender os clientes, isso, desde um conserto de vazamento na rua (CPR), a um cancelamento de cadastro (CCM).

Vimos que o modelo gerencial busca direcionar a administração pública a atuar na parte estratégica (planejamento) e deixar as ações (execução) para o segundo setor, diretamente ou compartilhadas num campo público não estatal (PALUDO, 2010). Apesar dos gestores da Compesa exercerem cargos de confiança e terem entrado através de concurso público, as equipes que eles comandam, são na maioria advinda da iniciativa privada; a mesma é composta ou por prestadores de serviços e/ou por empresas terceirizadas. Assim, a parte mais estratégica fica com a administração pública e a parte mais de execução fica com a iniciativa privada. Como foi citado por alguns gestores, são várias empresas terceirizadas que prestam serviços a Compesa: Menfis, Servitium, Ponto Forte, Inove Terceirização, RS, Vencer, Kep Serviços, Proservil, entre outras.

A organização tem demonstrado forte direção na Gestão Orientada para Resultados, perseguindo um modelo de gestão consagrado pelas grandes corporações, ela serve também

da descentralização². Essa orientação que é dada para os resultados, é expressa nos objetivos estratégicos da empresa. Conforme são colocados no site da mesma, eles são formulados sobre várias perspectivas:

Perspectiva Financeira:

- Aumentar a geração de caixa;
- Aumentar a Arrecadação.

Perspectiva Mercado/Clientes:

- Aumentar o Faturamento;
- Universalizar os serviços de abastecimento de água e duplicar o índice de atendimento de esgotos até 2014;
- Garantir o equilíbrio do balanço oferta x demanda dos SAAs.

Perspectiva Operação:

- Reduzir o índice de perdas;
- Eliminar o rodízio nos SAAs com a eficiência da operação.

Perspectiva da Organização e Relacionamento Institucional:

- Desenvolver a organização e gestão da empresa;
- Melhorar a produtividade dos recursos humanos.

Foi visto no capítulo anterior, que o Estado na época da Reforma Gerencial, recebeu uma forte influência das concepções neoliberais, onde se pregou a ideia de estado mínimo (privatização) gestão por resultados, cidadão visto como cliente, enfim, uma cópia da lógica do mercado, onde as empresas públicas procuram seguir práticas das empresas privadas (OLIVEIRA; SANTANA, VAZ, 2010). A Compesa é uma empresa de economia mista, e que possui o Estado como maior acionista. Quando os participantes foram perguntados sobre essa questão da privatização, nenhum concordou que privatizar totalmente a organização, levaria a um melhor desempenho da mesma. Para eles, essa não é a solução ideal para melhoria o serviço público.

² Informações retiradas do site: <http://www.compesa.com.br>

Um dos questionamentos na entrevista foi com relação à descentralização, essa, considerada uma característica do modelo gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996; OLIVEIRA; SANTANA; VAZ, 2010). O intuito do questionamento foi entender se na empresa, a tomada de decisão era mais democrática ou mais centralizada. Houve unanimidade de que a organização vinha se tornando mais democrática e participativa. Se referindo a GNR Alto Capibaribe e suas coordenações, boa parte dos gestores consideraram a empresa como descentralizada. Destaca-se as seguintes falas:

“Quem manda na minha coordenação sou eu. O A gente sabe quais são resultados que temos que alcançar. Mas as decisões para alcançar esses resultados quem toma sou eu” (ENTREVISTADO A).

“A empresa vir tentando dividir a base, com a implantação de reuniões de níveis (todas as esferas participando) e com a criação de comissões setoriais, mas na grande maioria, a tomada de decisão ainda parte de cima (Diretoria-Gerência), sem a consulta da base (ENTREVISTADO B).

Outro ponto destacado sobre essa tomada de decisão, é que ela ocorre muitas vezes de modo lento e fora da realidade da situação, o que impede a agilidade nos processos. Essa morosidade revelada, infelizmente dificulta um pouco a gestão. Cinco dos gestores concordou que as normas e procedimentos da organização dificultava o andamento dos processos. Quatro deles discordaram que os procedimentos formais eram adequados, e permitiam uma agilidade das atividades.

“Muitas vezes é lenta e fora da realidade da situação. Além da demora nessa tomada de decisão” (ENTREVISTADO C).

A maioria dos participantes demonstrou ser competitivos. Isso foi considerado um fator importante para o crescimento na empresa. Quando questionados sobre a cooperação, boa parte deles colocou, que quando possuíam disponibilidade e recursos, não se negavam a contribuir com outros setores.

No capítulo anterior, foram colocadas várias características do modelo gerencial, ressalta-se aqui a ênfase na criatividade, inovação, eficiência, produtividade, descentralização, orientação para o cidadão, à gestão por resultados (CARNEIRO, 2010; BRESSER-PEREIRA; OLIVEIRA; SANTANA; VAZ, 2010), a garantia controle, eficiência e a competitividade (HARVEY, 1992, apud, PAULA, 2005).

Desse modo, com base nas características percebidas com os resultados da pesquisa, permitiu-se chegar à conclusão, de que o modelo mais adotado pelos gestores da GNR Alto

Capibaribe é o gerencial. Visto que os participantes demonstraram valorizar o foco nos resultados, a eficiência, criatividade e a inovação. Além disso, nota-se também características como a descentralização, a terceirização de mão de obra e a orientação para o cidadão.

Com relação ao **perfil dos gestores**, quatro são de nível superior e dois só possui ensino médio. Todos são do sexo masculino, possuem uma idade acima de 36 anos, e são casados, com exceção de um coordenador que tem 25 anos e é solteiro. As informações sobre a renda familiar e os cargos de gestão assumidos são demonstradas no gráfico abaixo:

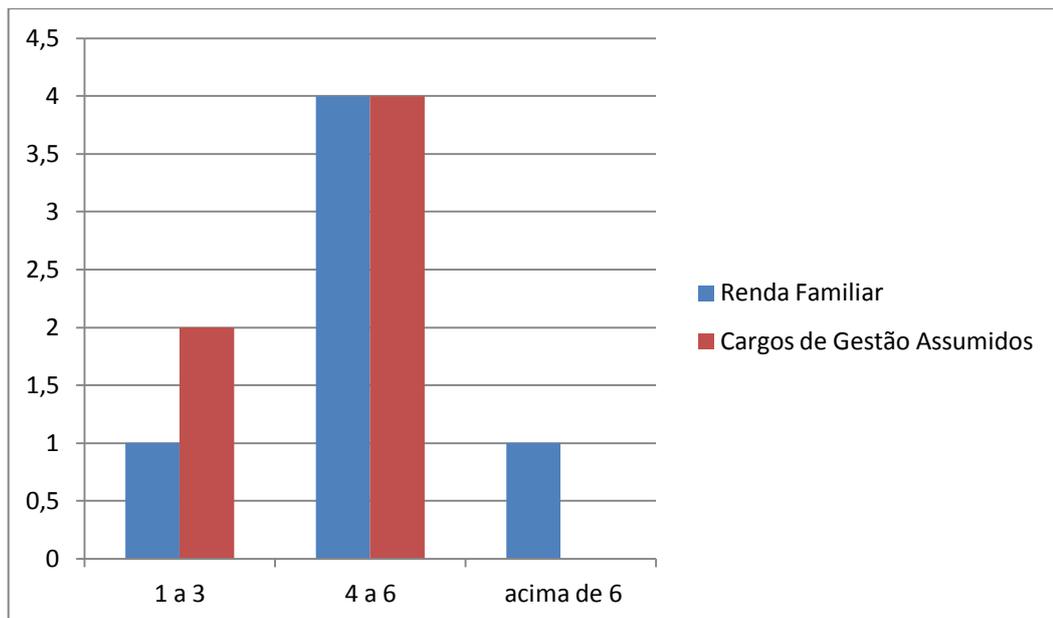


Gráfico 1: Renda Familiar e Cargos Assumidos

Como verificado no código de ética do servidor público, a função pública integra a vida particular de cada servidor. Desse modo, os fatos e atos verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada, poderão acrescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional (BRASIL, 1994). Esses dados foram considerados importantes, pois, permitiu verificar que esses gestores são de um modo geral experientes na gestão pública, e possuem uma boa estrutura familiar.

O grau de educação também é adequado. Dos dois que possui ensino médio, gestor D e gestor E, o primeiro, demonstrou vontade em continuar os estudos. Um dos deveres colocados no código de ética do servidor público foi que ele deve buscar participar dos movimentos e estudos que se relacionam com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum (BRASIL, 1994). Não se notou nenhuma reação

negativa quanto aos treinamentos oferecidos pela empresa, para a melhoria do trabalho. Quando ocorrem treinamentos, os gestores geralmente participam.

No que diz respeito à **responsabilidade para com o social**, cabe apresentar a missão e visão da organização³:

Missão: Prestar, com efetividade, serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, de forma sustentável, conservando o meio ambiente e contribuindo para a qualidade de vida da população.

Visão para 2018 é: Alcançar e manter a universalização sustentável com qualidade dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário no âmbito de sua atuação

Boa parte dos gestores afirmou concordar ter consciência, de que a função por eles exercida, é importante para o alcance da missão da Compesa. Isso demonstra que os mesmos possuem uma preocupação em realizar o trabalho com responsabilidade, visto que isso afeta a população.

Quanto à questão de buscar atender aos cidadãos, não houve discordâncias, todos demonstraram ter compromisso e responsabilidade para com o atendimento dos direitos dos cidadãos. Vale lembrar que na Lei nº 9.784, artigo 2º são expressos que a administração deve obedecer a vários princípios, a responsabilidade e o interesse público, estão entre eles (BRASIL, 1999).

Como eles lidam com um bem essencial, se os mesmos não procurarem atender bem os clientes, e cumprirem com sua função, a população pode procurar outras providências (como chamar a imprensa). Apesar da crise que vive a região, eles precisam minimizar os problemas com relação ao abastecimento de água.

No que diz respeito aos **valores e princípios**, serão apresentados os valores da organização, os quais buscam dá um norte a atuação dos colaboradores, conforme colocados no site da empresa:

- **Ética e Disciplina**: Agir com integridade, disciplina, responsabilidade, profissionalismo, proatividade e transparência.

³ Informações retiradas do site: <http://www.compesa.com.br>

- Compromisso: Desenvolver suas atividades de acordo com a missão e a visão da empresa e com foco em resultados.
- Integração, Participação e Valorização: Valorizar o capital humano, num ambiente cooperativo, harmônico e saudável.
- Satisfação do Cliente e Modicidade Tarifária: Prestar um serviço com qualidade e menor custo.
- Qualidade e Produtividade: Promover a melhoria contínua e a modernização dos serviços prestados.
- Responsabilidade Social: Conscientização do valor social dos serviços prestados e interação com a sociedade.

Quando se procurou identificar se a organização tinha a preocupação em realizar campanhas ou cursos voltados à prevenção de condutas antiéticas, houve divergências de opiniões: dois concordaram parcialmente, dois discordaram parcialmente e dois apenas concordaram.

Ao serem perguntados se a Compesa cobra os valores organizacionais, a maioria dos coordenadores destacou que tais valores não precisavam ser cobrados, pois, deveria estar presentes no dia-a-dia de cada empregado da empresa e que o bom colaborador não dependia de fiscalização para executar suas obrigações.

“São cobrados, mas em função da escassez de mão de obra ou de estrutura em algumas unidades, um ou alguns desses não são feitos em sua totalidade”
(ENTREVISTADO C).

“Sim. A empresa é descentralizada dificultando um pouco as cobranças. Mas o bom colaborador não depende de fiscalização para executar suas obrigações”
(ENTREVISTADO A).

Com relação aos princípios da administração pública. Conforme já mostrado anteriormente por Asper y Valdés (2008) além dos expressos na constituição - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência - ele acrescentou outros princípios, considerados essenciais na atuação dos servidores públicos: imparcialidade, interesse público, efetividade, integridade, lealdade, responsabilidade, honestidade, justiça e cooperação. A

maioria dos gestores concordou totalmente (4) ou concordou (2) que conhecia e procurava seguir os princípios da administração pública.

Duas afirmativas do questionário fechado buscou tentar identificar, se os gestores priorizavam pessoas ou grupos específicos, considerados potenciais para a organização, em detrimento dos interesses coletivos, entretanto, não foi possível afirmar que os mesmos discriminam pessoas, ou que ferem a um princípio importante da administração pública que é a impessoalidade, visto que houve um equilíbrio em concordâncias e discordâncias.

Na entrevista, quando questionados sobre a avaliação que faziam de sua atuação, nenhum se posicionou contrariamente aos princípios da administração pública, o que nos limitou identificar se existia algum desvio ético dos mesmos. No geral, eles se consideram gestores comprometidos com a administração pública. Porém, sabe-se que o discurso geralmente é um e a prática é outra. Afirmar cumprir com os princípios da administração pública e possuir os valores importantes para o cargo de servidor público, não necessariamente significa que todos os gestores da GNR Alto Capibaribe têm essa preocupação. Apesar desta pesquisa não ter identificado atitudes que comprovem o contrário, assim como em toda organização, infelizmente na GNR Alto do Capibaribe também existem desvios éticos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho foram apresentadas as várias fases da administração pública. Como foi visto, apesar das reformas que ocorreram, ainda hoje persistem práticas antigas que dificultam a eficiência da máquina pública.

Foi colocado anteriormente que a administração pública possui traços de todos os modelos. Assim, há traços do patrimonialismo, com as práticas clientelistas e o famoso “jeitinho brasileiro”; algumas disfunções da administração burocrática, como o excesso de regras e a morosidade dos processos; apesar disso, se predomina o modelo gerencial com as ideias de eficiência, gestão por resultados. No mesmo há características da abordagem societal (MATTA; FERREIRA; SILVA, 2014).

Todas essas fases foram influenciadas pelas grandes transformações que ocorreram no mundo e que atingiram todos os âmbitos. A visão que a sociedade possui hoje, sobre os valores dos gestores públicos, tem raízes desse contexto passado.

Os resultados da pesquisa trouxe que o modelo mais adotado de gestão foi o gerencial. Identificaram-se várias características desse modelo. Como foi mostrado nas análises: o foco nos resultados, a eficiência, a criatividade e a inovação. Além disso, nota-se também a descentralização, a terceirização de mão de obra e a orientação para o cidadão.

Os participantes revelaram possuir compromisso para com o atendimento dos direitos dos cidadãos/usuários. Os mesmos expressaram ter uma preocupação em realizar o trabalho com responsabilidade, o que é de real importância, visto que se eles não exercerem bem a sua função, vão prejudicar o sistema de abastecimento de água.

Os gestores demonstraram possuir conhecimento e seguir os princípios da administração pública. De um modo geral se colocaram como gestores comprometidos com a esfera pública.

No segundo capítulo desse estudo, se afirmou que os valores são conceitos que regulam nossa vida, tanto pessoal quanto social e que ninguém nasce com valores, eles são adquiridos no decorrer da vida e na interação com a sociedade (AMORIM; BLANCO, 2004);

Que algo é considerado valor, pelo fato de ser significativo e importante para um indivíduo ou grupo social (VIANA, 2007) e que é algo que funciona como um guia (MAY, 2008).

O objetivo geral do presente estudo foi identificar os valores dos gestores da GNR Alto Capibaribe da Companhia Pernambucana de Saneamento.

Com base no que os participantes apresentaram em suas respostas, os principais valores dos gestores da GNR Alto Capibaribe são: responsabilidade, proatividade, compromisso, interesse público, cooperação e disponibilidade – esses valores são expressos alguns no código de ética e nos princípios dos servidores públicos, e outros são colocados pela própria organização - os valores como criatividade, produtividade, inovação e competição e eficiência, fortemente pregados pelo modelo gerencial, também foram bem destacados pelos entrevistados.

Não foi possível identificar se os mesmos possuíam comportamentos antiéticos, visto que todos, de um modo geral, afirmaram concordar e seguir os princípios da administração pública. Recomenda-se assim a utilização de outras técnicas de pesquisas com os mesmos gestores, buscando identificar atitudes que comprovem a existência desses valores.

Verifica-se a necessidade de expandir a pesquisa, visto que o tema valores é bastante complexo, e quando se trata da conduta humana sabe-se que nem todo mundo é aberto a revelar seus reais valores. É importante que sejam feitas outras análises, permitindo maiores aprofundamentos.

Pode-se abranger para outras gerências da mesma companhia. Uma análise que permita identificar o que levou esses gestores a assumir um cargo público, qual a influência social e cultural na formação dos valores e quais as principais dificuldades para a melhoria do serviço público. Essas são sugestões de futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F.L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In:_____. Pereira, Luiz C. Bresser; Spink, Peter k (org) **Reforma do Estado e a Administração Pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

ASPER Y VALDÉS, D. **Em torno do sistema brasileiro de integridade nacional: princípios e valores como parte da atividade diária da Administração Pública**. Boletim Científico da Escola Superior do Ministério Público da União, ano 07, n. 26, p. 263-294, jan/mar. 2008.

ALMEIDA, P. R. A indiscutível leveza do neoliberalismo no Brasil: avaliação da era neoliberal. In:_____. **A grande mudança: consequências econômicas da transição política no Brasil**. São Paulo: Codex, 2003.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista de Serviço Público Brasileira**, v. 57, n. 4, p. 549-563, Out/Dez, 2006. Disponível em: < <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>>. Acesso em 04 de julho.

AMORIM, Sônia Naves David. Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/sociedade. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 51, n.2, p. 95-105, abril/jun. 2000. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/327/333>>. Acesso em 24 de abril de 2014.

AMORIM, E. BLANCO, M. **Os valores sociais dos comerciários e a sua família no âmbito do SESC: Um estudo de caso de pesquisa qualitativa no SESC Madureira**. Rio de Janeiro: SESC, Departamento Nacional, 2007.

ANTUNES, R. **A desertificação neoliberal no Brasil (Collor, FHC e Lula)**. Campinas: Autores Associados, 2004, 172 p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. 35ª Edição, Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 1.171**, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Presidência da República Casa Civil,

Brasília, 22 de junho de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em 17 de junho de 2014.

BRASIL, 1999. **Lei nº 9.784**, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, 29 de janeiro de 1999. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm>. Acesso em 07 de julho de 2014.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 120, n.1, p. 7-41, jan/abr. 1996. Disponível em: <http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>. Acesso em 15 de junho de 2014.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista de Economia Política. Brasília, v. 17, n.3, p. 24-38, jul/set. 1997. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pdf/67-3.pdf>>. Acesso em 15 de junho de 2014.

CHOMSKY, N. Neoliberalismo em Ordem Global. In:_____.**O lucro ou as pessoas**. Bertrand Brasil, 2002.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista brasileira de Enfermagem**. v. 57, n. 5, p. 611-614, set/out. 2004. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672004000500019&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 10 de julho de 2014.

CAPRA, Fritjot. A inversão da situação. In:_____. **O ponto de mutação**. 26 ed. São Paulo: Cultrix, 2006. p. 19-46.

CARNEIRO, M. F. S. A Nova Face do Governo. In:_____. CARNEIRO, M. F.S e Colaboradores. **Gestão Pública: O papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010. Cap. 2, p. 26-55.

CARVALHO, A. da S.; ALVES, C. A. A. Ética no serviço Público: A corrupção na Vida Pública. In:_____. **A ética no Serviço público: uma análise dos procedimentos fiscais no transito de mercadorias no estado da Bahia**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2004. Cap. 2, p. 34-37.

GOMES, D. V. Educação para o consumo ético e sustentável. **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**. v. 16, jan/jun. 2006. Disponível em:

<http://nead.uesc.br/arquivos/Biologia/reoferta/bsc1/revista-eletronica-do-mestrado.pdf>>. Acesso em 9 de junho de 2014.

KEINERT, T. M. M, O Modelo de Gestão Pública. In:_____. **Administração Pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. São Paulo: Fapesp, 2000.

LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisas. In:_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MADEIRA, J. M. P. Princípios da Administração Pública. In: _____. **Administração pública**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 01-62.

MAY, ROY H.. A ética e os valores. In:_____. **Discernimento moral: uma introdução à ética cristã**. São Leopoldo: Sinodal, 2008. Cap. 4, p. 77-88.

MATTA, I.B.; FERREIRA, M. A. M.; SILVA, E.A.S.; Políticas públicas no setor de saúde: mudanças, tendências e desafios sob a perspectiva da administração pública. **Revista de Administração Hospitalar**. Minas Gerais, v.11, n.1, p. 12-27, jan/mar. 2014. Disponível em: < <http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/rahis/article/view/1731> >. Acesso em 26 de abril de 2014.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa, Brasília, Universidade Católica de Brasília**. mar, 2003. Disponível em: http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf>. Acesso em 07 de junho de 2014.

MORAIS, R. O liberalismo Clássico. In:_____. **Neoliberalismo: De onde vem, para onde vai?** 4. ed. São Paulo: Editora Senac, 2001. p. 13-26.

MOTTA, P.R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.41, n. spe, p. 87-96, 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a06v41sp.pdf> >. Acesso em: 20 de abril de 2014.

OLIVEIRA, F. B. D; SANT'ANNA, A. D. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n. 44, n. 6, p. 1453-1475, nov/dez, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a09v44n6.pdf> >. Acesso em 05 de maio de 2014.

OLIVEIRA, F. A. L. **Contabilidade de Gestão Ambiental: Um instrumento para o Desenvolvimento Sustentável**. Universidade Federal Fluminense, Foro de Contabilidade Ambiental. Niterói, 2010. Disponível em http://www.econ.uba.ar/www/institutos/secretaradeinv/ForoContabilidadAmbienta/trabajos2010/T_LAGOEIRO_2010.pdf>. Acesso em 20 de junho de 2014.

PAULA, Ana Paula Paes. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n.1, jan/mar, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>>. Acesso em 30 de maio de 2014.

PALUDO, A. V. Administração pública: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PIMENTA, C.C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 32(5) 173-199, set-out. 1998. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7762/6355>>. Acesso em 20 de abril de 2014.

ROCHA, Emmanuel, de S. R. Além do desenvolvimento sustentável: as sociedades sustentáveis sob a ótica da Ecologia Profunda. **Revista Gaia Scientia**. Paraíba, v. 8, n.1 p. 9-22. 2013. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/gaia/article/view/18009/10228>>. Acesso em 26 de abril de 2014.

SANTOS, V; CANDELORO, R. **Métodos e Técnicas de Pesquisa. Trabalhos acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SEABRA, S.N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 35(4): p.19-43, jul/ago. 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6394>>. Acesso em 01 de maio de 2014.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 43(2): 347-369, mar/abr, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em 02 de junho de 2014.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Cia das Letras, 2000.

SIENA, O.; COSTA, G. B; OLIVEIRA, O. F.; **Desenvolvimento Sustentável: discussão conceitual**. In: 2º Seminário de Sustentabilidade, 2007. Curitiba. 2º Seminário de Sustentabilidade, 2007.

SILVA, M. F. G. Definição de Corrupção e evolução das Instituições. In:_____. **A economia política da corrupção no Brasil**. São Paulo: Editora Senac, 2000. Cap. 3, p. 19-57.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANA, T. C. T.; HORNINK, G. G.; SANTA'ANA, T.D. Planejamento Estratégico na Gestão Universitária: O Processo de Elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional Sob a Perspectiva dos Modelos Gerencial e Societal de Administração Pública. In: Coloquio de Gestión Universitária em Américas, XIII, 2013. **Anais**. Buenos Aires: Buenos Aires. UFSC, 2013, p. 1-15. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114694>>. Acesso em 10 de junho de 2014.

VIANA, Nildo. O conceito de valores. In:_____. **Os valores na sociedade moderna**. Brasília: Thesaurus, 2007.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA



Universidade Federal de Pernambuco
Centro Acadêmico do Agreste
Núcleo de Gestão

1. **Sexo:** Masculino () Feminino ()
2. **Idade:** () 18 - 25 () 26 - 35 () 36 - 45 () 46 - 55 () 56 em diante
3. **Estado civil:** () solteiro(a) () casado(a) () divorciado(a) () viúvo(a) () outros
4. **Nível de escolaridade:** () Fundamental () Médio () Superior
5. **Renda familiar:** () 1 a 3 salários mínimos () 4 a 6 salários mínimos () Acima de 6.
6. **Cargos de Gestão assumidos:** () 1 a 3 () 4 a 6 () Acima de 6.

Analise as afirmativas e assinale a opção mais adequada com a sua opinião:

Considere: DT = Discordo Totalmente; D = Discordo; DP = Discordo Parcialmente; N = Não concordo nem discordo; CP = Concordo Parcialmente; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente;

QUESTÃO	DT	D	DP	N	CP	C	CT
7. Como um servidor público, busco sempre atender os direitos dos cidadãos.	1	2	3	4	5	6	7
8. Utilizo da criatividade e da inovação para o enfrentamento dos problemas.	1	2	3	4	5	6	7
9. A estabilidade dada ao servidor público é um fator que contribui para a pouca qualidade do serviço prestado.	1	2	3	4	5	6	7

10. Considero a proatividade (ato de prever os problemas e agir) um diferencial para a melhoria do serviço público.	1	2	3	4	5	6	7
11. Somos sempre cobrados por metas, faturamento e produtividade.	1	2	3	4	5	6	7
12. O atendimento a um indivíduo ou grupo específico, que seja potencial para a organização, é prioridade, mesmo que isso aconteça em detrimento dos interesses coletivos.	1	2	3	4	5	6	7
13. Devo sempre buscar atender minhas metas, mesmo que nem sempre, possa ser possível atender as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. Visando meu crescimento dentro da organização, busco ser competitivo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sou cooperativo com os outros setores quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
16. A Compesa tem a missão de levar água e esgotamento sanitário aos pernambucanos. Tenho consciência de que a minha função é importante para o alcance dessa missão.	1	2	3	4	5	6	7
17. Conheço e procuro seguir os princípios da Administração Pública.	1	2	3	4	5	6	7
18. Os procedimentos formais da organização são adequados e permitem a agilidade das atividades.	1	2	3	4	5	6	7
19. Sempre busco realizar meu trabalho de modo eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
20. Participo dos treinamentos oferecidos pela empresa, para a melhoria do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
21. Os outros setores da organização possui recurso e competência para resolver os problemas deles, por isso, me preocupo apenas em realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
22. As normas e regras existentes na organização dificultam o andamento dos processos.	1	2	3	4	5	6	7
23. A organização sempre procura realizar campanhas e cursos voltados à prevenção de condutas antiéticas	1	2	3	4	5	6	7

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Perguntas:

1. Para um melhor desempenho da organização com relação a prestação do serviço, a Compesa deveria ser totalmente privatizada? Por quê?
2. Em sua opinião, os valores colocados pela Compesa (Ética e disciplina, compromisso, integração, responsabilidade social, qualidade, etc.) são sempre cobrados pela organização?
3. O processo de tomada de decisões e elaboração de políticas é descentralizado? Como ele acontece?
4. Com relação ao seu comportamento, atitudes e ações, que avaliação você faz do seu trabalho?