UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEODE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

WYLLYAMAR BEZERRA CAVALCANTE

A CONCEPÇÃO DE PÚBLICO E PRIVADO DE GESTORES DO NÚCLEO DE APOIO À SAÚDE DA FAMÍLIA – NASF DE ARCOVERDE – PE: um estudo a partir do pensamento de Hannah Arendt

CARUARU
2016

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

WYLLYAMAR BEZERRA CAVALCANTE

A CONCEPÇÃO DE PÚBLICO E PRIVADO DE GESTORES DO NÚCLEO DE APOIO A SAÚDE DA FAMÍLIA – NASF DE ARCOVERDE-PE: um estudo a partir do pensamento de Hannah Arendt

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, do Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientador: Prof. Fernando Nascimento

CARUARU
2016

Catalogação na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

C376c Cavalcante, Wyllyamar Bezerra.
A concepção de público e privado de gestores do Núcleo de Apoio a Saúde da Família – NASF de Arcoverde-PE: um estudo a partir do pensamento de Hannah Arendt. / Wyllyamar Bezerra Cavalcante. – 2016.
69f. il. ; 30 cm.

Orientador: Fernando José do Nascimento
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.
Inclui Referências.

1. Administração pública. 2. Arendt, Hannah, 1906 -1975. 3. Setor público. 4. Setor privado. I. Nascimento, José do Nascimento (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2016-092)

WYLLYAMAR BEZERRA CAVALCANTE

A CONCEPÇÃO DE PÚBLICO E PRIVADO DE GESTORES DO NÚCLEO DE APOIO A SAÚDE DA FAMÍLIA – NASF DE ARCOVERDE-PE: um estudo a partir do pensamento de Hannah Arendt

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 06 de Julho de 2016.

_____

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. M.Sc. Fernando José do Nascimento
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – Centro Acadêmico do Agreste (CAA)
Orientador

_____

Prof. Dra. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – Centro Acadêmico do Agreste (CAA)
Examinadora

_____

Prof. M.Sc. José Cícero de Castro
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – Centro Acadêmico do Agreste (CAA)
Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico primeiramente a Deus “porque o SENHOR dá a sabedoria, e da sua boca vem a inteligência e o entendimento” (Provérbios 2:6), por isso, Ele é a razão de todas as minhas vitórias e em especial pela realização do sonho de concluir uma grande etapa de minha formação intelectual e humana.

Dedico ainda especialmente a minha mãe Cleide e meu pai Anildo, não tiveram o mínimo da oportunidade que eu tenho, mas conseguiram me direcionar no caminho certo. São eles a minha base e minha motivação, sempre me dando apoio em todas as escolhas e decisões.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao meu Deus, por tornar possível tudo que parecia impossível de ser alcançado. Aos meus irmãos, que sempre me incentivaram a prosseguir na minha meta. Aos colegas do curso, que compartilharam comigo suas experiências e sua amizade. Agradeço aos Docentes do Curso, que me proporcionaram, com competência, um crescimento teórico e humano para minha prática diária, me despertando para uma visão mais sistêmica de mundo. A todos os meus colegas de curso, professores e amigos que de forma direta ou indireta me ajudaram a chegar nesta etapa final.

E finalmente agradeço ao meu orientador Fernando Nascimento que acreditou na minha capacidade, e através de sua reflexão, dedicação, disponibilidade e motivação, colaborou fundamentalmente não só para o desempenho acadêmico, mas para a formação de um pensamento mais crítico.

“O poder nunca é propriedade de um indivíduo; pertence a um grupo e existe somente enquanto o grupo se conserva unido”.

Hannah Arendt

RESUMO

Ao longo dos anos a administração pública vem sofrendo alterações em seu método de gerir, partindo de um modelo centralizador até uma estrutura mais descentralizada. Diante dessas transformações ocorridas, em sua estrutura administrativa tem sido adotado cada vez mais o modelo gerencial, que neste caso, aplica os mecanismos utilizados no setor privado. Com essa miscigenação de gerenciamentos, observa-se que algumas instituições públicas vêm perdendo de vista a clareza entre o privado e o público. Desta maneira, este trabalho tem como objetivo identificar a compreensão dos gestores públicos sobre a distinção entre o público e o que não é. Nessa perspectiva, o campo de estudo escolhido foi a gestão do Núcleo de Apoio a Saúde da Família – NASF da Secretaria de Saúde do Município de Arcoverde, tendo em vista a semelhança desse modelo em questão com a gestão empresarial. Para tanto, foi utilizada a abordagem qualitativa, assim como o uso da entrevista semiestruturada. Por meio deste estudo, importa fazer uma análise das perspectivas apresentadas entre o público e o privado na administração gerencial em seus modelos e sistemas aplicados, confrontando-os com o conceito descrito na concepção de Hannah Arendt sobre o estudo abordado.

Palavras-Chave: Público. Privado. Administração Pública Gerencial. Hannah Arendt.

ABSTRACT

Over the years the government has undergone changes in its method of managing, from a centralized model to a more decentralized structure. In view of these changes occurred in its administrative structure has been increasingly adopted the management model, in this case, apply the mechanisms used in the private sector. With this mixing of modes, it is observed that some public institutions have lost sight of clarity between the private and the public. Thus, this study aims to identify the understanding of public officials about the distinction between the public and what is not. In this perspective, the chosen field of study was the management of the Core Support the Health of the Family – CSHF the Health Department of the Municipality of Arcoverde, given the similarity of this model in question with the business management. Therefore, the qualitative approach was used, and the use of semi-structured interview. Through this study, it is important to make an analysis of the prospects presented between public and private in managerial administration in their models and applied systems, confronting them with the concept described in the design of Hannah Arendt on the study addressed.

Keywords: Public. Private. Management Public Administration. Hannah Arendt.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Estabelecimento de saúde SUS..... 20

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

NASF	Núcleo de Apoio a Saúde da Família
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
DNOCS	Departamento Nacional de Obras Contra as Secas
AESA	Autarquia de Ensino Superior de Arcoverde
SUS	Sistema Único de Saúde
GERES	Gerência Regional de Saúde
USF	Unidade de Saúde da Família
CEO	Centro de Especialidade Odontológica

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Perfil dos Entrevistados.....	48
Quadro 2	O Público – Análise de Entrevistas.....	49
Quadro 3	O privado – Análise de Entrevistas.....	50
Quadro 4	Gestão Gerencial – Análise de Entrevistas.....	51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO **15**

1.1 APRESENTAÇÃO 15
1.2 PERGUNTA DA PESQUISA 16
1.3 JUSTIFICATIVA 16
1.4 OBJETIVOS 17
1.4.1 Objetivo Geral **17**
1.4.2 Objetivos Específicos **18**
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 18
1.5.1 O Município de Arcoverde – PE **18**
1.5.2 O Núcleo de Apoio a Saúde da Família – NASF **21**
1.6 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA 22

2. REFERENCIAL TEÓRICO **24**

2.1 O PÚBLICO E O PRIVADO NO PENSAMENTO DE HANNAH ARENDT 24
2.1.1 Hannah Arendt: vida e obra **24**
2.1.2 A Obra: A Condição Humana **25**
2.1.3 A Concepção de Público e Privado na Obra A Condição Humana **26**
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA 28
2.2.1 A Administração Pública **28**
2.2.2 História da Administração Pública Brasileira **29**
2.2.3 A Administração Pública Gerencial no Brasil **33**
2.3 O PÚBLICO E O PRIVADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL BRASILEIRA 34
2.3.1 O que é Administração Pública Gerencial **35**
2.3.2 Tendências da Administração Pública Gerencial Brasileira **36**
2.3.3 Alcances e Limites da Administração Pública Gerencial **37**
2.3.4 A Esfera Social e a Administração Pública Gerencial Brasileira **39**

3. METODOLOGIA **43**

3.1 MÉTODO 43
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 45
3.2.1 Pesquisa Bibliográfica **45**
3.2.2 Pesquisa Documental **45**
3.2.3 Entrevista Semi-Estruturada **46**
3.3 PROCEDIMENTO PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS 46
3.3.1 Objetivo Específico I **46**
3.3.2 Objetivo Específico II **47**
3.3.3 Objetivo Específico III **47**

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES **48**

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS 48
4.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES DO OBJETIVO ESPECÍFICO I 49
4.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES DO OBJETIVO ESPECÍFICO II 49
4.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DO OBJETIVO ESPECÍFICO III 51

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS **53**

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 53

5.2 SUGESTÕES..... 54

6. REFERÊNCIAS..... **55**

APÊNDICE **61**

1. INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo será apresentado o contexto que serviu como ponto de partida para a elaboração deste trabalho, assim como, a indicação da pergunta de pesquisa, a justificativa, os objetivos geral e específicos e, por fim, a apresentação da organização da monografia.

1.1 APRESENTAÇÃO

De acordo com a literatura da área, a administração pública brasileira desenvolveu-se, a grosso modo, ao longo de três modelos básicos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial (PEREIRA; SPINK, 2006). Contudo, eles não podem ser considerados por uma perspectiva linear, como se o último fosse mais avançado que os demais. Cada um desses modelos tem pontos positivos e negativos de acordo com o contexto em que forem aplicados. O surgimento da administração pública gerencial no Brasil e a tentativa de adoção em alguns setores, por exemplo, tem originado discussões por causa de seus impactos no modelo estratégico da gestão, uma vez que, de acordo com Matias-Pereira (2010), este consiste em trazer para o setor público parte da prática empresarial.

A tentativa de transpor a lógica privada para a gestão pública pode ocasionar à confusão sobre os legítimos fins do serviço público. Quando isso acontece, o poder do Estado pode ser descentralizado política e administrativamente, possibilitando uma inversão de valores no setor. A invasão dos valores privados na esfera pública, porém, é um fenômeno corriqueiro na sociedade moderna e contemporânea. Nesse caso, o que está em jogo pode ser avaliado a partir das contribuições da filósofa alemã Hannah Arendt (1906-1975) que se debruçou em uma de suas obras sobre as consequências dessa indistinção.

A perda de clareza sobre os fins do que seja público é algo que pode afetar decisivamente a administração pública. Podendo gerar desde uma tentativa de gerenciar buscando resultados que não estejam coadunados com o bem público, mas antes com uma produtividade mercadológica, até mesmo, em um extremo, possibilitar que os gestores sintam-se “donos” do órgão, setor, departamento etc. público e assim não atuarem com a devida imparcialidade administrativa. Assim, o desenvolvimento deste trabalho torna-se relevante, neste cenário em que, “a única preocupação que as pessoas passaram a ter em comum foi a preservação dos interesses privados, provocando a diferenciação das esferas públicas e privadas, e a submersão de ambos na esfera social” (CARDOSO JUNIOR, 2005, p.

59). Enfim, com este trabalho intencionou-se investigar se os gestores do NASF (Núcleo de Apoio à Saúde da Família) de Arcoverde-PE, criado por iniciativa do Ministério da Saúde do Brasil, no ano 2008, possuem clareza da distinção entre o público e o privado e se isso influencia na maneira como atuam e se sim ou se não, quais as possíveis consequências.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

O desafio da presente pesquisa é explorar como a distinção entre o público e o privado pode influenciar na gestão pública e para tanto, utiliza como ponto de partida o seguinte questionamento: Qual é a concepção de público e de privado dos diretores do Núcleo de Apoio à Saúde da Família (NASF), do Município de Arcoverde-PE?

1.3 JUSTIFICATIVA

No Brasil predomina um fenômeno decorrente de mudanças na forma de gerir na administração pública, tais como, em vez de prevalecer um controle centralizador, a gestão passa a ser mais flexível adotando um controle mais descentralizado. Essas transformações tendem a repercutir significativamente no modo de pensar e agir dos que se encontram inseridos no espaço público.

> Há um fenômeno interessante no Brasil: a privatização do espaço público – tratar o espaço público como se fosse nossa casa, onde tenho mais direitos que deveres. Ao mesmo tempo, o brasileiro não reconhece o espaço público como sendo de todos, sendo este o local da ausência de normas, uma "Terra de Ninguém", espaço da competição e do salve-se quem puder (MACHADO, 2002).

A reflexão acima apresenta a sua relevância no contexto das reformas ocorridas na administração pública. Esta, de acordo com Pereira e Spink (2006), passa a descentralizar suas funções dando autonomia para alguns setores públicos, isso no intuito de proporcionar eficiência nos serviços prestados ao cidadão. Na perspectiva de Andrews e Kouzmin (1998), é possível notar as consequências dessa reforma. Verifica-se, segundo eles, a falta de controle dos órgãos competentes, resultando, por exemplo, em excessiva autonomia das autarquias, bem como, a possível utilização da máquina pública para interesses privados.

Esta pesquisa busca compreender até que ponto o público é confundido com o privado no campo da gestão pública. Muitas vezes, essa indistinção pode ser utilizada para atender aos anseios de alguns indivíduos na contrapartida das necessidades da maioria. "O indivíduo privatista é o mesmo que pensa ser justificada a existência do espaço público apenas na medida em que satisfaz os interesses dos indivíduos privados" (CORREIA, 2006). Com isso, perde-se de vista a preocupação pelos interesses da coletividade. A esfera pública como mundo comum[1] vem perdendo a sua legitimidade com o desaparecimento de sua função, uma vez que, antes representava o principal fundamento para se perceber a realidade, agora, por sua vez, está ocultada diante das subjetividades individuais, separadas no processo de produção (CARDOSO JUNIOR, 2005).

Em seu estudo sobre a condição humana, a escritora alemã Hannah Arendt afirmou que o aparecimento da sociedade consistiu na ascensão das atividades e interesses do lar (espaço privado). Esse fenômeno, segundo a autora, fez submergir a antiga divisão entre o público e o privado, dando um novo significado a estes dois termos e finalmente, tornando-os quase irreconhecíveis. No contexto atual em que se percebe a perda de sentido do espaço público, considera-se significativo um estudo que procure compreender a distinção entre o público e o privado no campo das organizações.

Para os fins deste estudo foi escolhido o Núcleo de Apoio a Saúde da Família - NASF, devido a importância que o mesmo ocupa para o município de Arcoverde. Este, por sua vez, é referencia na área da saúde para as cidades vizinhas, por conta da sua localização estratégica e de ser referência comercial para o sertão do Moxotó Ipanema. Tendo em vista o impacto desse órgão público para a região, percebeu-se a importância de investigar como ele é gerido. Desta maneira, a importância da elaboração do presente trabalho consiste na possibilidade de observar como a possível indistinção entre o público e o privado pode interferir na gestão do NASF.

1.4 OBJETIVOS

Neste segmento serão evidenciados os objetivos geral e específicos que orientaram a pesquisa.

1.4.1 Objetivo Geral

[1] Espaço público que é comum para a diversidade humana (SILVA; XAVIER, 2015).

Perceber se os gestores públicos do NASF de Arcoverde tem clareza da distinção entre o público e o privado, partindo da perspectiva de Hannah Arendt, identificando como essa compreensão pode interferir na gestão.

1.4.2 Objetivos Específicos

Aprofundar a compreensão do público e privado na concepção de Hannah Arendt.

Esclarecer como os gestores do NASF Arcoverde compreendem o público e o privado.

Verificar de que maneira o modelo de gestão gerencial influencia na administração do NASF Arcoverde.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

1.5.1 O município de Arcoverde – PE

Arcoverde é uma cidade localizada na Mesorregião do Sertão e Microrregião do Sertão do Moxotó, estabelecendo seus limites ao norte com o estado da Paraíba, ao sul com Buíque, a leste com Pesqueira e a oeste com Sertânia. Situada a 256 km de Recife, a cidade é reconhecida como Portal do Sertão. O clima predominante é o quente e seco, semiárido, na maior parte do ano, com chuvas raras, mal distribuídas que ocorrem no verão-outono e apresenta ventos secos. O município esta incluído no "Polígono das Secas" e em 1980 chegou a ser sede regional do Departamento Nacional de Obras Contra as Secas – DNOCS (GONÇALVES, 2000).

Sua emancipação política se deu no dia 11 de setembro de 1928, de acordo com a Lei Estadual nº. 1931, promulgada no governo Estácio Coimbra, a então pequena vila foi elevada à categoria de município, tendo como seu primeiro prefeito o coronel Antônio Japiassu (GONÇALVES, 2000). Atualmente, o município é governado pela Ex-Secretária de Assistência Social do município e atual Prefeita, Maria Madalena Santos de Brito.

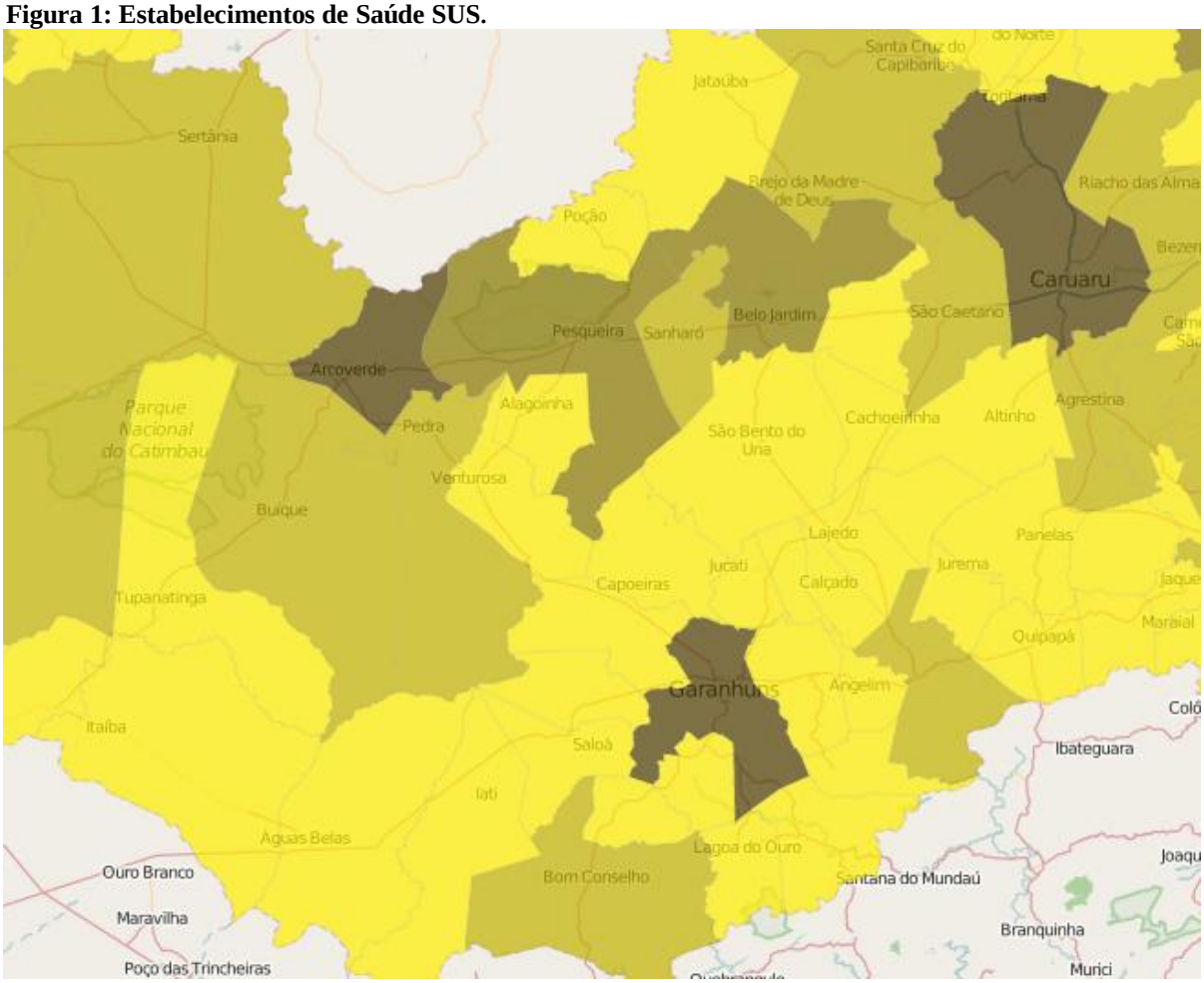
A população de Arcoverde é estimada em aproximadamente 72,6 mil pessoas, sendo que 90,05% se encontram localizados na zona urbana. Além disso, diariamente a cidade chega a receber em média 4 mil visitantes, que vem a cidade para fazer compras ou em busca de atendimento médico.

Sua economia está diretamente ligada aos setores de comércio e serviços, no entanto, merece destaque a comercialização de gêneros alimentícios. A cidade possui estabelecimentos de diversos setores, chegando a suprir um mercado que abrange cerca de 26 municípios próximos. Analisando o Produto Interno Bruto dos 185 municípios do estado de Pernambuco, Arcoverde está entre os 23 maiores (IBGE, 2012).

Devido as suas características geoeconômicas e culturais, torna-se grande referência universitária na região, notadamente para o sertão e dos vales do Moxotó e Ipanema**.** Em 1988, no governo Municipal de Rui Barros, foi inaugurado o Campus Universitário da Autarquia de Ensino Superior de Arcoverde - AESA, sendo implantados: laboratórios de química, de biologia, centro de processamento de dados, biblioteca, laboratório de línguas, laboratório de bioquímica (MORAIS, 2004). Em 2003, a AESA ministrava a aula inaugural de Educação Física, o primeiro curso do interior de Pernambuco. Hoje, a faculdade oferece também os cursos de enfermagem, psicologia, pedagogia, licenciaturas em matemática, biologia, história e letras (AESA, 2015). Em 2011, a Universidade Estadual de Pernambuco - UPE chega a Arcoverde ofertando os cursos de bacharelado em Direito e Odontologia, com previsão para realizar a inauguração do Campus no final de 2015.

Em relação à área de saúde, Arcoverde se destaca das cidades circunvizinhas, pois apresenta 40 Estabelecimentos de Saúde SUS no município, ficando atrás apenas de Garanhuns e Caruaru, com 61 e 108 estabelecimentos, respectivamente, conforme mostra a figura 1.

Figura 1: Estabelecimentos de Saúde SUS.



Fonte: Adaptado do IBGE (2014).

A cidade de Arcoverde faz parte da VI Gerência Regional de Saúde – GERES, deste modo, o município sedia o módulo da sua regional de saúde, tendo como perspectiva facilitar o acesso à integralidade e a igualdade. Para tanto utiliza de uma conjugação de serviços e ações de saúde, prestados através da Secretaria Municipal de Saúde, que possui dentre suas atribuições organizar os serviços de saúde no município, apresentar metas de desenvolvimento em ações recomendadas pelos programas do Ministério da Saúde em diversas áreas como: Saúde Bucal, Mental, do Idoso, da Criança, Controle do Diabetes, Hipertensão Arterial, Tuberculose, Doenças Sexualmente Transmissíveis, Assistência Farmacêutica, e ainda exames de apoio e diagnóstico. No município há serviços de complexidade mediana, abarcando os leitos de pronto atendimento, permitindo o

desenvolvimento de atendimento na atenção Primária e Secundária, além da certificação na Gestão Plena da Atenção Básica.

No tocante as características da organização de saúde local, a rede assistencial de saúde na cidade tem em sua composição mesclada com 17 (dezessete) Unidades de Saúde da Família – USF, atuando nas frentes de saúde da família em geral; 06 (seis) Postos de Saúde; Além de diversos Centros como: de Saúde - dilatando ações voltadas para os atendimentos genéricos-; de Atenção ao Idoso; de Saúde da Mulher; de Especialidades Odontológicas - CEO; de Vigilância Epidemiológica, Sanitária e Ambiental; de Especialidades Médicas (serviço de diagnóstico); 01 (um) Laboratório de Análises Clínicas; 01 (uma) Unidade Móvel Clínica Odontológica; 01 (uma) Policlínica e 02 (duas) equipes do Núcleo de Apoio a Saúde da Família – NASF, tipo I. Arcoverde também conta com o Hospital Regional Ruy de Barros Correia, a Casa de Saúde São Lucas, de cunho privado e conveniada com o Sistema Único de Saúde – SUS e outro Hospital privado (Memorial Arcoverde), dentre diversos serviços privados (SILVA, F de S. e; SOUSA, R. G. R. S.; GONÇALVES, T. R. A., 2009).

1.5.2 O Núcleo de Apoio a Saúde da Família – NASF

Em Arcoverde o NASF teve inicio em 15 de julho de 2008, tendo por missão o desafio de atender toda a população do município, tanto na zona urbana quanto na zona rural, que juntos formam um total de quase 70 mil pessoas. A Coordenadora do NASF, Marcella Patrícia B. de Mello Queiroz, conduz a equipe de profissionais de saúde no intuito de que cada profissional atinja sua meta preestabelecida.

O NASF (Núcleo de Apoio a Saúde da família) foi criado no governo LULA, pela Secretaria de Saúde através da Portaria GM n 154, de 24 de janeiro de 2008. Como uma estratégia inovadora, o objetivo do NASF consiste em apoiar, ampliar e aperfeiçoar a atenção e a gestão da saúde na Atenção Básica/Saúde da Família. Em relação às diretrizes que norteiam suas atividades, podem ser citadas: a ação interdisciplinar e intersetorial, a educação permanente em saúde dos profissionais e, sobretudo, da população, o desenvolvimento da noção de território, a integralidade, participação social, educação popular e por ultimo promoção da saúde e humanização.

Em sua composição, o NASF apresenta nove áreas estratégicas que correspondem:

- Saúde da criança, do adolescente e do jovem;
- Saúde mental;
- Reabilitação/saúde integral da pessoa idosa;

- Alimentação e nutrição;
- Serviço social;
- Saúde da mulher;
- Assistência farmacêutica;
- Atividade física/práticas corporais;
- Práticas integrativas e complementares.

Sendo assim, para que seja possível a aplicação de tal estratégia configura-se uma equipe formada por profissionais de diversas áreas de conhecimento que devem trabalhar de maneira integrada com as equipes Saúde da Família apoiando-as e compartilhando saberes. Portanto, sua característica de trabalho se baseia no apoio matricial, entendido como uma função gerencial, que se relaciona horizontalmente atuando como suporte na gestão de trabalho (BRASIL, 2010).

1.5 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

A organização deste trabalho se inicia de maneira a apresentar o contexto que serviu como ponto de partida para a elaboração da pesquisa, assim como, a indicação da pergunta de pesquisa, a justificativa, que explicita a escolha e relevância do tema abordado, os objetivos geral e específicos e finalizando com a apresentação da organização da monografia.

O segundo capítulo tratará basicamente da estrutura teórica da pesquisa, onde será exposto um conhecimento introdutório da vida e da obra de Hannah Arendt, bem como proporcionará um entendimento da concepção do público e privado desenvolvido por ela na obra *A Condição Humana* (1958). Por conseguinte, o trabalho dedica-se a descrever os modelos da administração pública brasileira, a partir do seu surgimento como administração pública patrimonialista, passando a ser um modelo mais rígido e burocrático, até a entrada de um novo modelo de gestão, definido como: administração pública gerencial.

A metodologia é apresentada no terceiro capítulo. Nele, procura-se esclarecer os procedimentos metodológicos adotados, os instrumentos de coleta de dados e o processo de análise e síntese das informações. A apreciação e discussão dos resultados são apresentadas no quarto capítulo, em que é explicitado o tratamento e observação das informações coletadas, verificando e discutindo dentre outros a importância em discernir o público do privado e como a não distinção interfere na forma de gerir. Por fim, no quinto capítulo, tecemos as considerações finais, em que expomos as conclusões em relação aos objetivos, bem como, as

limitações da pesquisa, algumas sugestões para a Gestão do Núcleo de Apoio a Saúde da Família – NASF e para a realização de trabalhos de pesquisa futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão explanados temas acerca da vida e obra da autora, bem como de seu livro *A Condição Humana*. Pretende-se mostrar, a partir da reflexão dela, uma definição do que seja o público e o privado, investigando as suas distinções. Além disso, será apresentado o conceito de administração pública e seus modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, descrevendo deste último, suas tendências, alcances e limites, além de discorrer entre as esferas social e gerencial.

2.1 O PÚBLICO E O PRIVADO NO PENSAMENTO DE HANNAH ARENDT

2.1.1 Hannah Arendt: vida e obra

Nascida em Hanover, Alemanha, em quatorze de outubro de mil novecentos e seis, esta autora recebeu o nome Johanna Kohn Arendt, mas ficou ~~com~~ conhecida como Hannah Arendt. Filha do engenheiro Paul Arendt e de Martha Kohn, doutorou-se em filosofia na Universidade de Heidelberg (1928) e, vítima do racismo antissemita, fugiu para Paris (1933), onde trabalhou como assistente social, atendendo a refugiados judeus. Foi aluna de Karl Jaspers e Martin Heidegger, grandes intelectuais alemães da época e casou-se com o jovem filósofo judeu Gunther Stern (1930). Ela divorciou-se em 1939 e casou-se outra vez com seu professor de história da arte Heinrich Blüecher (1940). Com a ocupação da França pelos nazistas partiu para os Estados Unidos (1941). Em Nova York foi diretora de pesquisas da Conferência sobre as Relações Judaicas, mas teve que esperar vários anos até retomar o trabalho universitário.

Naturalizou-se cidadã americana (1951) no mesmo ano em que publicou *As Origens do Totalitarismo* (1951), obra pela qual se tornou conhecida e respeitada nos meios intelectuais. Com *Eichmann em Jerusalém* (1963), suscitou muitas polêmicas ao denunciar o papel das lideranças judaicas no extermínio nazista da Segunda Guerra Mundial. Outra obra famosa foi *Entre o Passado e o Futuro* (1961), onde afirmava que a palavra e a ação, para se converterem em política, requerem a existência de um espaço que permita o aparecimento da liberdade (FERNANDES, 2002).

O trabalho filosófico de Hannah Arendt abarca temas como poder, violência, autoridade, regimes totalitários, educação, antropologia filosófica, condição judaica etc. Foi uma das pensadoras políticas mais influentes do século XX e continua influenciando teóricos

da política e filósofos no mundo todo, tais como Richard Sennet (1943), Judith Butler (1956) e Alain Badiou (1937), bem como, intelectuais de outras áreas, entre elas destaca-se a educação e o direito.

2.1.2 A Obra: *A Condição Humana*

Uma das mais importantes obras, senão a mais importante de Hannah Arendt foi *A Condição Humana*, publicada em 1958. Segundo Adler (2007, p. 391), "o livro vendeu tão bem que a primeira tiragem esgotou em quatro meses". Tal obra não tem nenhuma dedicatória, porém o mesmo dedica-se em todos os aspectos ao ex professor da autora Martin Heiddeger, com quem também teve um relacionamento amoroso. O romance de Arendt com Heidegger, 33 anos, casado e com filhos, se deu no ano de 1924, quando esta entra para a Universidade de Marburg, com 18 anos. Observa-se a justificativa da autora a respeito da não–dedicatória:

> Você verá que o livro não contém nenhuma dedicatória. Se as coisas entre nós tivessem seguido algum dia os trilhos corretos – tenho em mente entre, portanto nem você nem eu -, então lhe teria perguntado se poderia dedicá-lo a você. [...] Tal como as coisas se encontram, a dedicatória me parecia impossível. De algum modo, porém, quis lhe dizer ao menos o fato nu e cru (ADLER, 2007, p. 392).

O livro apresenta-se como uma obra de cunho político-filosófico que questionou a sociedade dos consumidores em que os seres humanos, além das ferramentas e objetos, tornaram-se descartáveis, através da perda da pluralidade inerente à condição humana. Esta é a principal característica da era moderna, que no entendimento Arendt, colocou em perigo à própria condição humana.

No primeiro capítulo do livro, Arendt localiza as atividades humanas a partir das três dimensões da *Vita Activa*[2]: o *labor*, o *trabalho* e a *ação*. A dimensão do labor é tomada pelo processo biológico do corpo humano, sendo a dimensão necessariamente das necessidades vitais. A razão pela qual ocorre atividade neste contexto ocorre pela procura da satisfação das necessidades de sobrevivência ligada ao metabolismo do corpo humano. De forma que, esta atividade encontra-se condicionada ao infinito ciclo vital ligado ao processo biológico. "A condição humana do labor é a própria vida" (ARENDT, 2007, p. 15).

[2]Vita activa: Termo que se refere a três atividades fundamentais que o homem possui e se encontram relacionadas a três condições humanas naturais às quais ele está submetido, são elas: o labor, o trabalho e a ação (MORAIS; LIMA FILHO; BENAION, 2014).

No que diz respeito ao trabalho, este incide na atividade correspondente à produção de elementos artificiais que ultrapassem o eterno ciclo vital, no qual a espécie humana está inserida, ou seja, na produção de coisas artificiais duráveis. “A condição humana do trabalho é a mundanidade” (ARENDT, 2007, p. 15).

Já a ação, a qual é a atividade por excelência vinculada à vida política, na qual a preocupação fundamental está pautada na busca do bem comum. É a condição humana da ação, que leva em conta a pluralidade, assim como, o intercâmbio de ideias orientado ao interesse público. “A ação (...) corresponde à condição humana da pluralidade, ao fato de que os homens, e não o Homem, vivem na Terra e habitam o mundo” (ARENDT, 2007, p. 15).

Diferentemente do labor que não necessita necessariamente da presença de outros para se produzir ou fabricar um objeto, até mesmo os animais podem exercer essa atividade de laborar, a ação pode ser entendida como uma prerrogativa exclusiva do homem e somente a ação depende completamente da contínua presença de outros (ARENDT, 2007). Por isso, verifica-se uma especial relação entre a ação e a vida em comum, configurando-se na vida pública. Daí surge a importância de entender o que seja a esfera pública e como ela se diferencia da esfera privada.

A estrutura da obra é dividida em seis capítulos, iniciando com a apresentação de a condição humana como primeiro capítulo, percorrendo o estudo sobre as esferas pública e privada, logo após segue destrinchando de forma mais detalhada as três atividades fundamentais que representam a *Vita Activa*. Por fim, conclui-se explanando uma espécie de diagnóstico da situação da *Vita Activa* na era moderna, mostrando como chegamos ao que ela considera ser uma situação de alienação e de descartabilidade do ser humano.

2.1.3 A Concepção de Público e Privado na Obra A Condição Humana

Segundo a autora, tomando como base o pensamento grego, pode-se dizer que havia uma nítida separação entre os domínios da vida privada e os da vida pública, "[...] entre as atividades relativas a um mundo comum e aquelas relativas à manutenção da vida, divisão essa na qual se baseava todo o antigo pensamento político” (ARENDT, 2010, p. 34). Segundo esse pensamento, para que os homens pudessem dispor de tempo livre para o exercício da política era necessário que na esfera privada do lar e da família provessem suas necessidades vitais, dessa forma, atividade alguma que fosse utilizada com o simples intuito de garantir o sustento do indivíduo, de somente alimentar o processo vital, era autorizada a penetrar no domínio público (ARENDT, 2010).

Essa distinção visualizada no mundo grego mostra ser possível identificar o conceito da esfera pública e da esfera privada. Para Arendt (2007), o público é entendido primeiramente como tudo aquilo que pode ser visto e ouvido e até mesmo divulgado da maior maneira possível, atribuindo ainda o significado de mundo, uma vez que, seja comum a todos os homens relacionados na companhia uns dos outros. Logo, neste espaço público, pode-se enxergar a realidade tanto do mundo quanto de nós mesmos, resultante da elaboração de um senso comum desenvolvido pela coletividade.

> No entender de Arendt, a esfera pública seria esse mundo de aparência comum aos homens, com um caráter epistêmico de ser a base da própria percepção humana de realidade. O *senso comum*: "a presença de outros que vêem o que vemos e ouvem o que ouvimos garante-nos a realidade do mundo e de nós mesmos" (CARDOSO JUNIOR, 2005, p.32).

Neste aspecto, Cardoso Junior (2005, p. 49) afirma que "a audiência múltipla da esfera pública, com sua *pluralidade* de perspectiva (*pluralidade*), possibilita uma percepção ampliada da realidade que a limitada audiência da vida familiar (*oikia*) não é capaz de viabilizar". Entende-se, contudo, que nesse espaço público abordado por Hannah Arendt, os indivíduos se libertavam das tarefas próprias do lar e se reuniam, interagindo com propósito de discutir temas de natureza relevante. Portanto, como resultado dessa interação, acabava por alcançar uma conclusão conjunta, que segundo Cardoso Junior (2005, p. 50): "o convencimento mútuo entre iguais era a base das relações interpessoais na esfera pública".

Em contrapartida, o privado corresponde à intimidade do lar, onde se executa as atividades elementares com a finalidade de satisfazer as necessidades básicas. Na vida privada, o indivíduo não tem a percepção da realidade por não poder ser visto e ouvido pelos outros, não se relaciona, nem interage para ter acesso às mesmas coisas, permanecendo isolado do mundo comum (ARENDT, 2007). O homem privado não se dar a conhecer, suas ações não têm significância, nem importância, por estar preocupado apenas com as necessidades básicas da própria existência.

O privado apresenta-se intimamente relacionado com a vida familiar, na qual, "a esfera privada era marcada pela diferença, pelas especificidades únicas de cada indivíduo, onde imperava o discurso monológico e o poder coercitivo do senhor da casa" (CARDOSO JUNIOR, 2005, p. 39). No espaço do lar existe uma obediência e uma aceitação dos membros da família em relação às ordens do senhor do lar, em vez de haver uma contribuição de cada membro da família para se obter uma conclusão conjunta e participativa.

A era moderna constituiu-se, segundo a autora, por uma fusão entre as essas duas esferas da condição humana, a pública e a privada. É a partir da ascensão da moderna concepção de sociedade em que ela situa o marco mais expressivo de tal situação. Contudo, essa indistinção não é sem prejuízo para a própria constituição da condição humana, pois, leva a uma sociedade e cultura marcada pelo consumismo e pela preponderância do individualismo ante aos assuntos que deveriam ser tratados a partir da lógica da coletividade. Dessa forma, para ela, a gestão pública que deveria ser considerada a partir da radical participação cidadã, por um espírito público que visasse o bem coletivo, passou a ser transformado em um conjunto de procedimentos burocráticos que se pode manipular para satisfazer interesses pessoais.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Neste item, é explanado os modelos da administração pública, desde o seu surgimento no Brasil como administração pública patrimonialista, passando a ser um modelo mais rígido e burocrático, até a entrada de um novo modelo de gestão gerencial.

2.2.1 A Administração Pública

Entende-se administração pública como uma maneira de governar que abrange um conjunto de pensamentos, ideologias, regras, normas, e a relação de poder, assim como outras diferentes manifestações de comportamento capazes de influenciar o modo de utilização do poder da autoridade tendo em vista o atendimento dos interesses coletivos (HEADLEY, 2013). No entendimento de Amato, apud Saldanha (2006) “administração pública é a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, nos âmbitos federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum”. No ponto de vista de Meirelles (1985) Administração pública é definida como todo o aparelhamento do Estado, ordenado previamente e destinado à realização de seus serviços, tendo por finalidade a satisfação das necessidades coletivas. Em sua definição, Bächtold (2008, p. 26) apresenta seu conceito, relacionado-o com as funções do administrador, pois segundo ele, “Administração Pública é o planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum”. Outro conceito levantado refere-se, sobre administração pública no âmbito de disciplina:

> A administração pública, enquanto disciplina, pode ser definida como um campo de estudos interdisciplinar que captura as tensões entre uma orientação racional instrumental (voltada para a ampliação da eficácia e da eficiência), de um lado, e uma orientação política (que considera as questões dos valores e visa promover interesse público), de outro (GARSON e OVERMAN, 1983; MARSHALL, 1998 apud ANDION, 2012).

Através de uma apreciação dos conceitos e definições acima elencados em relação ao presente tema, permite-se a identificação de uma ideia central que permanece inserida e se torna comum às concepções dos autores citados, que nada mais é do que a preocupação da administração pública em atender ou promover os interesses e necessidades do público visando o bem de todos.

Partindo desse conhecimento do que seja a administração pública, tanto na prática quanto na teoria, prossegue-se o estudo para permitir um entendimento de como aconteceram suas transformações ao longo dos anos e os fatores que promoveram o nascimento do que vem a ser a atual administração pública gerencial.

2.2.2 História da Administração Pública Brasileira

A partir da literatura de administração pública, torna-se possível observar, diferentes ferramentas de gestão exemplificadas basicamente no direcionamento de três modelos, são eles, o modelo patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Sendo assim, para entender o funcionamento e utilização dos mesmos, faz-se necessário um breve entendimento do seu passado para que seja possível uma compreensão acerca dos fatores que contribuíram em suas variadas formas, de maneira direta ou mesmo indireta para a sua transformação.

A administração pública no Brasil foi marcada por diversas mudanças políticas e administrativas e teve sua origem no período colonial, através do modelo patrimonialista, que conforme Pereira e Spink (2006, p. 26) “significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”. Em tal modelo, tudo que havia no território do reinado era considerado como propriedade do rei, dessa forma ele utilizava os bens sem alguma prestação de contas à sociedade. Os cargos públicos eram preenchidos ao seu próprio critério que geralmente escolhia as pessoas mais próximas, que permaneciam no cargo podendo repassar aos parentes por gerações (HEADLEY, 2013). Estes fatos geraram desconforto à população e assim “a separação entre o patrimônio dos governantes e dos

cidadãos – que pagam impostos e passam exigir garantias das suas liberdades – se tornou uma imposição" (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 113).

Tratando-se do modelo patrimonialista, observa-se a ideia de um poder absoluto, em que predomina a vontade do governante sobre a população. O público e o privado não possuem sua distinção pelos atributos governamentais ou através de uma gestão, e o Estado torna-se, em termos patrimonialistas, pertencentes ao seu governante.

O entendimento acerca do que seria o patrimonialismo, é o que continua a orientar parte significativa da reflexão sociológica nacional. Para Raymundo Faoro (2001), existiria patrimonialismo desde o Portugal medieval, onde não havia sequer a noção de "soberania popular" e não havia a separação entre bem privado (do rei) e bem público, já que o rei e seus prepostos não podiam "roubar" o que já era deles de direito.

> Do rei ao governador-geral (vice-rei), aos capitães (capitanias) e às autoridades municipais perpassa uma complexa, confusa, tumultuária e fluida hierarquia. O gabinete geral de muitos auxiliares, casas, conselhos e mesas constitui o domínio absoluto do monarca. O governador-geral, o ouvidor-geral e o provedor-mor, os capitães-generais e juízes perdem-se no exercício de atribuições mal delimitadas e se embaraçam numa corte frouxamente hierárquica, onde todos se dirigem ao rei e a seu círculo de dependentes, atropelando os graus intermediários de comando (FAORO, 2001).

Como dito anteriormente, o período patrimonialista iniciou-se no Brasil Colônia, teve sua permanência aproximadamente de 1530 à 1930, seu modelo de gestão era utilizado no império, bem como também no Brasil Reino. Daí surge a administração pública brasileira e o Estado como atributos patrimonialistas que apresenta a inclusão de formas burocráticas.

Em seus métodos utilizados, a corrupção era a forma presente em sua administração e as vagas públicas eram ofertadas pela famosa "indicação" sem a necessidade de um concurso que garantisse de forma correta, determinada ocupação. O Brasil, no seu período colonial, vivia na condição de patrimônio da coroa portuguesa. Os cargos administrativos eram ocupados por funcionários enviados do reino português, cargos esses, de alto escalão que lhes garantiam posições privilegiadas e grandes *status*. A corrupção advinda dessa parcela indicada era notória, em que a infidelidade às ordens do rei acontecia frequentemente. O público e o privado se apresentavam sem limites e os cargos distribuídos tinham benefícios próprios, além dos gastos orçamentários que tinham destinos diferenciados ao real propósito (FAORO, 2001).

O sistema burocrático, por sua vez, apresenta-se numa forma de combate a toda aquela corrupção e nepotismo existente. A sua administração pública burocrática é pautada de modo sistêmico, iniciando dessa forma, a fase do Estado de Direito que obteve sua conquista após enfrentamentos históricos e políticos. Desta maneira, com o aparecimento de indústrias e grandes organizações vindas do exterior, se apresenta uma nova classe social (burguesia industrial) exigindo do governo uma reforma administrativa que possibilitasse eficiência e melhoria no funcionamento do Estado (HEADLEY, 2013).

A administração pública burocrática surge com a finalidade de proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado, assim como, atuar no combate à corrupção e o nepotismo, utilizando como princípio no serviço público, o profissionalismo. A partir disso, este modelo se estabelece para compor um sistema administrativo racional, promovendo a impessoalidade e o formalismo (PEREIRA; SPINK, 2006). Assim, a administração pública burocrática obtém um poder de controle sob as diferentes formas de como conduzir as situações problemáticas. Portanto, a burocracia apresenta-se como uma estrutura social legalmente organizada, compondo um caráter legal das normas e regulamentos.

> A burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos estabelecidos previamente por escrito. Em outros termos, é uma organização baseada em uma legislação própria que define antecipadamente como a organização burocrática deverá funcionar. Essas normas e regulamentos são escritos e também são exaustivos porque abrangem todas as áreas da organização, preveem todas as ocorrências e as enquadram dentro de um esquema definido capaz de regular tudo o que ocorre dentro da organização. As normas e regulamentos são legais porque conferem às pessoas investidas da autoridade um poder de coação sobre os subordinados e os meios coercitivos capazes de impor disciplina. (CHIAVENATO, 2010, p. 262-263).

No entanto, uma definição mais precisa do que significa a burocracia pode ser apresentada no entendimento de Bächtold (2008, p. 43), pois com suas palavras afirma: “a concepção Weberiana de burocracia é a eficiência no atendimento e resolução de problemas com agilidade, por haver clara definição de atribuições e responsabilidades, bem como padronização no fluxo de tarefas e soluções”.

No Brasil, o modelo burocrático surge e se desenvolve a partir do governo Vargas, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, em 1936. O DASP foi criado com a finalidade de controlar a crise na economia brasileira, que sofria as consequências da quebra da bolsa de valores em Nova York. Dentre outras atribuições, tinha como premissa a modernização da administração pública brasileira por meio de uma reforma

na gestão pública, através da racionalização e simplificação dos procedimentos tanto do trabalho quanto dos processos administrativos (HEADLEY, 2013).

Contudo, após o estabelecimento da Burocracia, percebe-se que, a forma rígida de controle, o rigor técnico e suas excessivas regras, num momento em que as demandas da população se tornavam cada vez mais crescentes, tornaram inadequado o atendimento prestado à população (MATIAS-PEREIRA, 2010). A administração pública burocrática, começa então, a mostrar indícios de decadência, que segundo Silvana Medeiros (2009, p. 28-29),

> Outro elemento que denuncia a crise do modelo burocrático no tocante à administração pública é a aparente separação pretendida entre o patrimônio público e o privado. Não é difícil encontrar resquícios desta "falha" em nosso país: o Estado brasileiro continua vítima da corrupção, do empreguismo e do uso da máquina estatal em benefício de interesses particulares, em vez de representar e defender o bem público.

Através dessa falha apontada por Silvana Medeiros, assim como, dos gargalos gerados pelo excesso da burocracia, abre-se então, o cenário para a origem de novas formas de pensar a administração pública, possibilitando a ideia de focar mais na finalidade das ações, em vez da preocupação com a formalidade dos processos.

O sistema gerencial, implantado mais recentemente, pretende solucionar problemas que ocorreram devido a gestões anteriores. Seus trabalhos procuram reconstruir o Estado, tentando, dessa forma, aprimorar-se pela globalização através de uma reforma na administração pública.

O seu surgimento ocorreu entre o período da década de 1980 à 1990, tomando assim, impulso para garantir sua continuidade até os dias atuais. Seu modelo aplicado baseia-se na administração de empresas privadas, porém, a parte tecnicista funciona de maneira diferente, onde as empresas privadas dependem dos clientes para manter o seu fluxo financeiro girando, a administração pública gerencial, deriva-se de receitas do Estado através dos impostos obrigatórios tidos na sociedade.

Diante dos fatos expostos, percebe-se a evolução da administração pública pelas três perspectivas mencionadas em suas modalidades tais como: patrimonialista, burocrática e gerencial. Cada uma apresenta a sua importância de utilização, notando-se que em todo tempo todas as formas administrativas são utilizadas, em que o patrimonialismo da administração pública visa o interesse da classe dominante, ocasionando assim, uma corrupção frequente. A burocrática luta pelo combate dessa corrupção através de organizações racionais e eficientes,

e a gerencial, inspira-se em controles absolutos tendo o Estado como uma grande empresa prestadora de benefícios a toda uma sociedade. A seguir a Administração Pública Gerencial no Brasil será apresentada de forma mais detalhada.

2.2.3 A Administração Pública Gerencial no Brasil

Na segunda metade do século XX, surge uma motivação de buscar meios eficazes para combater a convulsão fiscal em que o Estado se encontrou, nesse contexto, brota a ideia de uma administração pública gerenciada, por meio de táticas que reduzam despesas, prestação de serviços eficientes a cargo da administração, além de ferramentas de proteção a fazenda pública. De acordo com Oliveira e Gonçalves (2014):

> A administração gerencial obteve seu marco legal na Emenda Constitucional 19/98 Observa-se então uma condução de enfoque dos processos de meio (burocrático) para os processos voltados aos fins (gerencial) da administração pública, isto é, este modelo de gestão privilegia a aquisição de resultados pela máquina estatal. O princípio da eficiência fundamenta os argumentos de um Estado Mínimo, onde a atuação estatal deveria ocorrer somente em ramos indispensáveis.

O modelo anterior de administração pública burocrática não se mostrou tão eficaz, uma vez que, segundo Santos (2003), a burocrática se baseia no processo, tornando-se autorreferentes, enquanto que a ideia da gerencial gira em torno dos resultados e orientada para os cidadãos.

Com o exponencial progresso tecnológico, o Estado necessitava de um novo modelo de administração pública, correspondente a tal evolução, por meio de uma gestão mais encaixada e envolvida no alcance de melhores resultados, ou seja, uma busca por eficiência.

Nesse contexto, Oliveira e Gonçalves (2014) falam que o desejo era a ampliação da autonomia dos organismos e entidades públicas integrantes do maquinário estatal; incentivar a produtividade dos administradores públicos e encurtar o controle de procedimentos. Aceitando uma participação maior da sociedade civil quanto à prestação dos serviços que não exclusivas do Estado, as entidades paraestatais componentes do terceiro setor[3], de fins públicos e não lucrativos. Passando a agir, juntamente como primeiro setor[4], o Estado.

[3]O terceiro setor constitui-se na esfera de atuação pública não-estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum (BNDES, 2001).

[4]o primeiro setor, aquele no qual a origem e a destinação dos recursos são públicas, corresponde às ações do Estado e o segundo setor, correspondente ao capital privado, sendo a aplicação dos recursos revertida em benefício próprio (BNDES, 2001).

Dentro das características de um Estado com o modelo de administração gerencial destaca-se o anseio em atender dois aspectos essenciais: observação das exigências originárias da democracia e a revisão dos modos em que o Estado desempenha suas prerrogativas.

Na administração pública gerencial, os termos, espaços público e privado, são comumente identificados como, propriedade pública e propriedade privada, entretanto, observa-se a existência de três esferas que correspondem, "a propriedade privada, voltada para a realização de lucro (empresa) ou de consumo privado (famílias); a propriedade pública estatal; e a propriedade pública não-estatal" (PEREIRA; SPINK, 2006, p. 261).

A propriedade pública não-estatal corresponde as atividades não exclusivas do Estado e abrange todas as organizações sem fins lucrativos, as fundações de direito privado desde que estejam voltadas para o interesse geral, assim como, toda instituição de direito privado mas que atenda ao interesse público. A propriedade pública é dessa maneira definida porque não envolve o uso do poder do estado, no entanto, é necessário que seja pública em vez de privada para que continue a receber subsídios do Estado.

As práticas da administração gerencial fazem analogia às técnicas utilizadas em empreendimentos privados, particularmente, o caráter competitivo e a limitação dos gastos priorizando a eficiência e a qualidade dos serviços (FREITAS, 2011). Compete ressaltar que a administração gerencial foi uma maneira de replicar o modelo burocrático, todavia não rompeu em todos os sentidos com esse modelo de administração pública, pois o gerenciamento da administração gerou uma flexibilização, sem deixar de conservar alguns dos princípios oriundos da administração pública burocrática.

Dessa forma, a ideia de inovação e reforma do Estado, por meio de uma administração pública gerenciada teve como objetivo principal bancar a transição de um modelo rígido, voltado ao processo para outro flexível, voltado, principalmente, para a finalidade do serviço público.

2.3 O PÚBLICO E O PRIVADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL BRASILEIRA

Observa-se neste item, o público e o privado na administração pública gerencial brasileira, suas tendências, alcances e limites, além de discorrer entre as esferas social e gerencial e os limites aplicados na contemporaneidade.

2.3.1 O que é Administração Pública Gerencial

Observando o cenário atual em que o Estado se encontra, percebe-se o grande interesse em utilizar uma administração eficiente que seja capaz de reorganizá-lo em toda a sua conjuntura política. Tais organizações estariam voltadas a todo um contexto relacionado ao âmbito político, econômico e administrativo, buscando entendimentos de todo setor público, através de uma gestão inteligente e responsável.

Gerenciar trata-se de direcionar as políticas públicas corretas, através de seu desenvolvimento e aceitação pela organização executados.

> A administração gerencial caracteriza-se pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos, as relações estabelecidas entre o Poder Público e seus servidores e alterando, também, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos (COELHO, 2009).

A administração pública gerencial prima pelo interesse da população como um todo. Seus princípios estão diretamente ligados ao controle dos feitos aplicados no Estado.

Foi no ano de 1967, no chamado Governo Castelo Branco, que a Administração Pública Gerencial teve a sua primeira tentativa de introdução no Brasil através do Decreto-Lei nº 200 que transferiu as atividades de produção dos bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades da economia mista (SANTOS, 2003).

O modelo de função gerencial visa características assimiladas às propostas sugeridas pelos modelos burocráticos, por suas atribuições rígidas e controladoras, porém, suas técnicas atribuídas são comparadas a de empresas privadas que visam contenções de gastos, além da qualidade nos serviços ofertados.

Na tentativa de evitar possíveis conflitos de interesses que possam surgir na administração pública foi criado o código de ética dos servidores públicos buscando refletir ao Estado um caráter digno para a garantia de qualidade à administração pública gerencial aplicada.

> Administrar é gerir os serviços públicos; significa não só prestar serviço, executá-lo, como também, dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil. Para que isso se proceda de forma pacifica há que se fazer a moral presente, que se apresenta como sinônimo da ética e vem como forma de manter normas de comportamento e de condutas nessas relações. A imposição de regras de comportamento não objetiva tornar as pessoas ‘moralmente perfeitas’, mas propiciar uma

> convivência saudável entre elas, reduzindo a um nível mínimo possível os conflitos de interesses (HAMILKO, 2006).

Este modelo de gestão, aparentemente, pretende mostrar sua importância pelos princípios que regem e impõem as reformulações necessárias através do campo gerencial, oferecendo as correções cabíveis frente o que se apresenta de maneira errônea, fazendo, dessa forma, que não haja espaço para erros futuros e que o sistema seja algo transparente a população. Desta maneira torna-se relevante descrever as tendências da administração pública gerencial e o que essas tendências podem impactar num futuro não muito distante.

2.3.2 Tendências da Administração Pública Gerencial Brasileira

No que diz respeito às novas tendências do modelo gerencial, Santos e Kamimura (2009) destacam alguns princípios que apontam para esse processo inovador que surge a partir da administração pública gerencial brasileira, dentre os quais é relevante ressaltar: a desburocratização, a descentralização, a transparência e a ética.

Em se tratando da desburocratização, o princípio da eficiência torna-se indispensável para reduzir a burocracia nos processos. Esse princípio indica que o agente público deve agir com rapidez, presteza, precisão e um bom rendimento. Já em relação a administração, entra em cena o princípio da razoabilidade, proporcionando uma melhor relação custo-benefício. No sentido de que a administração precisa estar atenta com o dever de evitar as instituições que se mostram insuficientes para atender as necessidades da população.

Na descentralização, se busca transferir ou delegar o papel do estado a outras formas de organizações, como as agências executivas, as agências reguladoras e as organizações sociais. Um exemplo de agencia reguladora no Brasil é o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE e a Secretaria de Direito Econômico que compõem o órgão responsável pela regulação do mercado. Contudo, o governo federal investe em seu próprio sistema de informatização no intuito de poder centralizar o sistema de processamento de dados para dar agilidade na tomada de decisão, bem como na elaboração das políticas públicas.

Para promover a transparência, o governo vem se utilizando principalmente da internet para a disseminação de informações, e como ferramenta, deu origem ao site da transparência pública[5]. Ainda foi estabelecido na Portaria Interministerial, que todos os órgãos e entidades devem utilizar também um portal da transparência, para que dessa maneira, as suas atividades,

[5](http://www.portaltransparencia.gov.br)

gastos e licitações sejam amplamente divulgados. Essa medida incentiva o fortalecimento da democracia, proporcionando a noção de cidadania e um maior controle social.

Em relação à conduta do servidor, o governo Federal busca implementar uma conduta ética no intuito de harmonizar e direcionar o comportamento dos servidores públicos a práticas íntegras, uma vez que, os outros princípios serão impactados por este. Sendo assim, será estabelecido uma Comissão de Ética em quase todos os órgãos, para que possa haver uma modificação cultural do funcionalismo e um reforço no combate à corrupção.

Além disso, essas tendências contribuem para o entendimento de que o cidadão é o maior cliente da administração pública e dessa forma, deve ser bem atendido, afinal, contribui financeiramente pelos serviços prestados. Com isso, o cidadão pode ter a possibilidade de se tornar mais bem esclarecido quanto a seus direitos e passar a exigir mais do Estado.

Neste contexto, outra tendência em relação ao Estado diz respeito a uma "nova forma institucional" tornando-o mais flexível e conectada (Estado Rede). Conforme Castells apud Klering e Porsse (2010):

> [...] uma nova forma institucional surge para se adequar aos desafios contemporâneos e aos novos problemas da administração e gestão pública, qual seja, a construção de uma rede interna ao Estado – entre os diferentes níveis e esferas de governo – com ênfase na descentralização, redistribuindo recursos, competências e poder para as esferas subnacionais, e tornando possível a proximidade do cidadão com a figura do poder público. As distintas instâncias governamentais se convertem em elos de uma rede e passam a tomar decisões coordenadas, o que torna as intervenções mais eficazes.

Esta concepção de estado em rede se identifica com uma orientação sistêmica, na medida em que as partes atuam de forma articulada visando ao alcance dos objetivos de todo o conjunto denominado sistema.

2.3.3 Alcances e Limites da Administração Pública Gerencial

A Administração Pública Gerencial é o modelo mais utilizado no Brasil nos tempos atuais. Sua forma de administrar entra como ferramenta que deseja encontrar as soluções para os problemas existentes. Seus trabalhos são pautados aos modelos das iniciativas privadas, as quais lhes garantem forças para as reformas gerenciais.

A administração pública gerencial apresenta seu valor importante aliado aos cidadãos por sua percepção de amplitude a qualidade dos serviços oferecidos. Seus desempenhos

oferecem critérios evolutivos e aperfeiçoados dos serviços públicos, além de maior flexibilidade nas conduções dos mesmos.

Seus alcances obtidos requerem mudanças estruturais para que, dessa forma, possam ser criados novos modelos de sistemas de valores. O êxito adquirido necessita de todo um empenho de organizações participantes de cada setor público. Dessa maneira, os resultados esperados surgem com um propósito positivo.

> Percebe-se que a administração gerencial até certo ponto é um rompimento com a administração burocrática, e afirma também que, em muitos pontos, não se diferencia da administração burocrática, porque rompe com o que é contrário à nova forma de administrar e não se diferencia dos pontos com os quais concorda (PALUDO, 2012).

A visão tida pela administração Pública Gerencial ao cidadão é partida do ponto de analisar o cidadão como parte contribuinte e pagadora dos impostos, o que resulta em pontos positivos, onde as expectativas dos mesmos são supridas através de contribuições pautáveis.

Segundo Matias-Pereira (2010, p.71),

> [...] o Estado existe fundamentalmente para realizar o bem coletivo. A doutrina analisa esta grande finalidade do Estado desdobrando-a em três vertentes: o bem-estar, a segurança e a justiça. A interdependência dos fins do Estado assume particular importância em relação à grande finalidade do Estado: a promoção do bem comum.

Tal pensamento contribui no sentido de dar a entender que o Estado aparentemente priorizou por mudanças estruturais com a adoção de valores e adaptações implementadas pela administração pública gerencial. Para Paludo (2012, p.69), entre os seus alcances e limites apresentados pela Administração Pública Gerencial, observa-se algumas transformações que se mostram da seguinte maneira:

> ✓ Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente;
> ✓ Ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestões;
> ✓ Fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras de Estado, e valorização do seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão das políticas públicas;
> ✓ Separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executora dessas mesmas políticas;
> ✓ Distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as agências executivas, que realizam atividades exclusivas do estado, por definição

> monopolistas, os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder do Estado não está envolvido;
> ✓ Transferência para o setor público não estatal dos serviços sociais e científicos não competitivos;
> ✓ Adoção cumulativa dos mecanismos de controle social direto para controlar as unidades descentralizadas: do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados medidos; e de da formação de quase mercados em que ocorre a competição administrada;
> ✓ Terceirização das atividades auxiliares ou de apoio que passam a ser licitadas competitivamente no mercado.

Em relação aos limites, torna-se possível observar que atualmente, existem grandes desafios apresentados pelo Estado para que a administração pública gerencial possa cumprir. A auto avaliação seria um dos pontos essenciais a ser discutido, pois, dessa forma, os gestores que conduzem o desenvolvimento da administração pública saberiam avaliar como os recursos públicos podem ser aplicados, entendendo todos os pontos necessários, e em seguida, montando um plano de ação justo para aquela situação. Sabe-se que esse método é um ponto que ainda apresenta seus obstáculos. Para Barbosa (2013), o método de avaliação é algo desafiador porque pode provocar muitas distorções, pois, nem sempre é coerente com a realidade. Podemos citar como exemplo vários fatores, tais como: excesso de confiança; visão individualista, baixa autoestima; temos a punição; interesse próprio e desejo de autopromoção.

Dentre os fatos apresentados, vale ressaltar que as características da Administração Pública Gerencial não são autossuficientes e o modelo gerencial tratado isoladamente não consiste na única e melhor maneira de gerenciar a fim de que as soluções para problemas enfrentados sejam guiadas somente através do trabalho que a mesma pode ofertar. Torna-se relevante destacar que os demais modelos de administração pública podem estar presentes de maneira a contribuir e influenciar os procedimentos, bem como, o desenvolvimento da máquina estatal. Desta maneira, a administração burocrática, por exemplo, atua de forma aliada com a administração gerencial.

2.3.4 A Esfera Social e a Administração Pública Gerencial Brasileira

Analisando os modelos utilizados na administração pública gerencial, nota-se que esse modelo vem alavancado pelas mudanças ocasionadas no Brasil. As conduções tidas pelos gestores inserem-se num quadrante em que suas ações e decisões influenciam em todo o contexto do crescimento social do Estado. Sua visão precisa ser tida através de uma visão

sistêmica, afim de que consiga direcionar os problemas para os melhores caminhos de soluções. Segundo Barbosa (2003),

> Para ser um condutor de gestão sem levar em consideração as mudanças contemporâneas é não se ater às condições de desenvolvimento sustentável, portanto, o gestor deve ter uma visão para além de sua governança. Ou seja, ser inovador e adquirir parcerias, além de ser o primeiro a interagir levando em consideração os propósitos da sustentabilidade em todas as suas dimensões.

A Administração Pública Gerencial que existe no Brasil apresenta suas inspirações através das empresas privadas. Porém, seus defensores afirmam ser a busca pelo lucro um fator que diferencia a gestão empresarial da nova administração pública. Vale ressaltar que "A Administração Pública Gerencial não visa o lucro, portanto, não pode ser confundida com essa última" (BRASIL, 1995, p.17), referindo-se, portanto, à administração de empresas privadas.

No âmbito social, a Administração Pública Gerencial leva o cidadão como indivíduo cumpridor dos impostos aplicados em troca dos serviços ofertados, o que, de certa forma, garantem um controle das distribuições dos recursos orçamentários ao mesmo tempo em que atende as necessidades dos mesmos. Tais efeitos sociais trazem consigo uma satisfação mútua por parte da população, que usufrui de seus serviços que são tidos com eficiência, muitas vezes também com agilidade e comprometimento.

Sabe-se, no entanto, que nem todos os serviços prestados pelo Estado proporcionam realização e satisfação à coletividade. A exigência por parte dos mesmos, que muita das vezes vem pela própria transparência que o Estado oferta em suas divulgações e reconhecedores de seus direitos. Dessa maneira, a Administração Pública Gerencial, para ser percebida pelos seus feitos, necessita de que as excelências em suas prestações de serviços obtenham nível alto de qualidade o que, no sistema burocrático, era bastante discutido.

Observa-se que a globalização adquirida pelas sociedades envolvidas sejam elas em diversos aspectos, tais como: cultural, político, econômico, dentre outros, traduzem-se num conhecimento mútuo a sociedade tornando-os peça importante para as exigências necessárias aos Governos. Desta maneira, Neto e Figueiredo (2008), explicam que:

> A palavra chave introduzida pela globalização no Estado em mutação é eficiência: qualidade essencial da boa governança tanto em sua atuação interna como externa. Eficiência, porém, não mais entendida, à feição do passado recente, como apenas o primado da ação bélica, tão importante que foi na Era de grandes potências, mas a que surge do conceito de uma nova e

> peculiar governança dos interesses cometidos ao Estado – uma eficiência político-administrativa para atuar nas intricadas relações multilaterais de nível global, as de nível regional e as bilaterais.

Desse modo, pode-se notar que a eficiência possui um importante papel para as questões sociais e desenvolvimento das populações através de ações do Estado, por meio dela é possível uma melhor reorganização e estruturação de toda máquina estatal, trazendo, dessa forma, a satisfação pelos serviços ofertados através de uma qualidade superior.

A forma de governar através da administração pública gerencial no Brasil apresenta-se de maneira democrática. Para Bobbio (1998), a democracia em seu significado formal pode ser aceita como um conjunto de regras ou de procedimentos para a constituição de governos e decisões políticas, ou seja, mais do que uma determinada ideologia, é compatível com várias doutrinas de conteúdo ideológico.

Conforme apresentado por Diniz (1998, v2, p.52) a democracia representa:

> forma do governo em que há participação dos cidadãos, influência popular no governo através de livre escolha de governantes pelo voto direto. É o sistema que procura igualar as liberdades públicas e implantar o regime de representação política popular, é o Estado político em que a soberania pertence a totalidade dos cidadãos.

Com isso, a democracia tem sua implantação nas questões sociais através de uma cidadania pautada na educação, saúde, dentre outros serviços ofertados pelo Estado, portanto, vale aqui salientar a importância do modelo gerencial, pois o mesmo apresenta um foco ligado diretamente aos cidadãos, priorizando privilegiá-lo em todos os quesitos. Soares (2002, p.47), tem a Administração pública Gerencial no Brasil como oferecedor dessas seguintes formas:

> ✓ Velocidade e agilidade de repostas do prestador de serviço;
> ✓ Utilização de sistema flexíveis de atendimento ao cidadão, com maiores condições de atendimento segmentado ou personalizado, em substituição de serviços padronizados;
> ✓ Busca de excelência dos serviços com o estabelecimento de padrões e metas de qualidade de atendimento;
> ✓ Manutenção de canais de comunicação com o usuário;
> ✓ Avaliação d qualidade dos serviços prestados.

Portanto, a atenção dada ao cidadão se apresenta como aliado a Administração Pública Gerencial no Brasil. A reformulação do Estado que a mesma afirma buscar, traz consigo a ideia de reestruturação das prestações de seus serviços e direciona um bom funcionamento no que se refere o aparelho estatal. Com isso, nota-se em suas gestões, a busca pela excelência do

desempenho na Administração Pública, priorizando os resultados obtidos com estratégias que garantam formas adequadas de governo aos cidadãos.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa e divide-se em duas partes, a primeira explicita o método empregado e a segunda os procedimentos metodológicos.

3.1 MÉTODO

O método é um conjunto de ações ordenadas sistemática e racionalmente que permitem ao pesquisador alcançar os seus resultados com mais rigor e segurança (MARCONI; LAKATOS, 2010). Para Reis (2005), a metodologia serve para identificar a melhor maneira de analisar os problemas, buscando os meios para alcançar os objetivos que foram pré-estabelecidos e que são fundamentados nas realidades teóricas e empíricas analisadas. Assim, observa-se que o método ocupa um lugar indispensável na pesquisa, por permitir o alcance dos seus fins com mais legitimidade.

A presente pesquisa foi realizada no NASF de Arcoverde/PE, tendo como objetivo investigar a compreensão de público e privado dos seus gestores, a fim de perceber em que medida isso pode influenciar na maneira como administram a entidade. Por isso, o estudo tem natureza qualitativa e se classifica quanto aos fins como exploratória e descritiva. A abordagem utilizada foi a análise de conteúdo e os procedimentos foram a entrevista semi-estruturada e a pesquisa bibliográfica e documental.

Na abordagem qualitativa não se empregam procedimentos estatísticos, utilizam-se outros tipos de procedimentos em que o método quantitativo não é adequado para alcançar a finalidade do estudo em virtude da sua complexidade (RODRIGUES, 2006). A pesquisa qualitativa demonstra o interesse em averiguar o lado subjetivo dos fenômenos, coletando depoimentos que contribuam na transformação em dados relevantes (DEMO, 2000).

Do ponto de visto dos objetivos, esta pesquisa classifica-se em exploratória e descritiva, cuja finalidade é expor integralmente determinado fenômeno, podendo ainda ser usado, empregando as abordagens qualitativas assim como as quantitativas (LAKATOS, 2010). A exploratória é realizada em determinada área em que apresenta pouco conhecimento acumulado e sistematizado, passando a ser então o primeiro passo para quem não possui certo conhecimento suficiente sobre o campo que se pretende abordar. No que diz respeito à descritiva, ela expõe características de determinada população ou fenômeno estudado (MORESI, 2003).

Neste trabalho também foi realizado uma análise de conteúdo a fim de investigar a situação específica do NASF – Arcoverde. A análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens certos indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Essa análise possibilita uma atitude de vigilância crítica que vai além das aparências, ajudando a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados em um nível que ultrapassa uma leitura comum, apartando-se de vaga intuição e da projeção subjetiva dos fatos (BARDIN, 2009).

O método definido por Bardin é organizado em três etapas são elas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, assim como, inferência e interpretação. Na primeira etapa a da pré-análise organiza e levanta o material a ser estudado com o objetivo de torná-lo operacional. Diz respeito a uma leitura fluente, dos documentos em que serão coletados os dados, momento em que se inicia a conhecer o texto; em seguida é feita a escolha dos documentos, delimitando o que será analisado; a formulação das hipóteses e dos objetivos; por último a referenciação dos índices e elaboração de indicadores, ou seja, os recortes de texto nos documentos de análise (BARDIN, 1977).

A segunda fase é definida pela exploração do material que representa a definição de categorias e a identificação das unidades de registro. Neste aspecto identifica-se a unidade de significação a codificar que corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, levando à categorização e à contagem frequencial; e das unidades de contexto nos documentos, organizadas como unidade de compreensão para sistematizar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro. A exploração do material se constitui numa importante etapa, pois ela pode vir possibilitar a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito a qualquer material textual coletado submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos.

Por fim, a última fase é atribuída ao tratamento dos resultados; nela é realizada a condensação e o destaque das informações que serão analisadas, resultando nas interpretações inferenciais (BARDIN, 1977).

Desta maneira, a análise de conteúdo constitui uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessível

(MORAES, 1999). A análise de conteúdo segundo Vergara (2005, p.15), "[...] é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema". Esta análise pode ser realizada a partir de transcrições das entrevistas, bem como de documentos da instituição. Contudo, aplica-se na finalidade de explorar possíveis descobertas, permitindo também a verificação, para confirmar ou negar as suposições estabelecidas previamente (VERGARA, 2005).

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para se atingir o objetivo da atual pesquisa se utilizou os seguintes procedimentos, a pesquisa bibliográfica, a documental e a entrevista semi – estruturada.

3.2.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica nos permite conhecer e analisar as principais contribuições teóricas já existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa (KÖCHE, 2006). A pesquisa bibliográfica se utiliza de materiais mais elaborados constituídos basicamente por livros e materiais científicos. Para realização do presente estudo se recorreu à pesquisa em livros em que era preciso analisar e estudar a concepção de público e privado em Hannah Arendt e realizou-se também uma revisão de literatura sobre a administração pública para nortear e embasar a pesquisa de campo.

3.2.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental foi realizada através de documentos e leis que regulamentam o funcionamento do NASF e os princípios que norteiam a sua gestão. Ela recorre as mais diversas e dispersas fontes de obtenção de informações, sem ser necessário o tratamento mais respaldado cientificamente, são algumas fontes de obtenção: jornais, revistas, relatórios documentos oficiais, relatório de empresas, vídeos entre outros meios (FONSECA, 2002).

Alguns documentos que foram utilizados para realização desta pesquisa:

- Portaria nº 2.488, de 21 de outubro de 2011, configuram-se como equipes multiprofissionais que atuam de forma integrada com as equipes de Saúde da Família (eSF), as equipes de atenção básica para populações específicas;
- Portaria 3.124, de 28 de dezembro de 2012, onde Ministério da Saúde criou uma terceira modalidade de conformação de equipe: o NASF 3, abrindo a possibilidade de qualquer município do Brasil faça implantação de equipes NASF, desde que tenha ao menos uma equipe de Saúde da Família.

3.2.3 Entrevista Semi – Estruturada

Com intuito de alcançar os objetivos do presente estudo, foram realizadas entrevistas com quatro gestores do NASF- Arcoverde, durante um período compreendido entre os meses de outubro de 2015 a novembro de 2015. A entrevista pode revelar respostas ou comportamentos que nem sempre podem ser comunicados explicitamente, dependendo da condução que o entrevistador dá a mesma e do perfil do entrevistado.

Na elaboração da coleta de informações, foi escolhida como instrumento básico, a entrevista semiestruturada. Pois conforme Triviños (1994, p. 146), este tipo de entrevista se origina a partir de "[...] certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida adicionam-se a uma grande quantidade de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem no transcorrer da entrevista". Sendo assim, na entrevista semiestruturada o pesquisador tem certa liberdade para formular alguma pergunta, de forma aberta dentro de uma conversação informal, no momento em que considera mais adequado e desde que, seja pertinente à discussão em pauta e empregar técnicas no intuito de se obter um maior número de informações (MARCONI; LAKATOS, 2004).

3.3 PROCEDIMENTO PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.3.1 Objetivo Específico I: Aprofundar a compreensão do público e privado na concepção de Hannah Arendt.

Para alcançarmos esse objetivo utilizamos a pesquisa bibliográfica, onde se buscou as mais diversas fontes sobre o tema abordado, mas como fonte principal se teve perspectiva da escritora Hannah Arendt. Através deste procedimento pode-se identificar e estudar também a

administração pública, seu histórico, princípios que a norteia assim como também a vida e obra de Hannah Arendt conhecendo sua percepção sobre a administração pública e como base principal a obra a condição humana que contempla a diferenciação entre o público e o privado.

3.3.2 Objetivo Específico II: Esclarecer como os gestores do NASF Arcoverde compreendem o público e o privado;

Para alcançar a o segundo objetivo utilizou-se o método da análise de conteúdo, este método avalia as descrições/resumos das propostas de ação como também as entrevistas realizadas, com o intuito de perceber a convergência, ou não, do discurso com o que acontece na realidade.

Para a conclusão do presente estudo foram realizadas entrevistas, onde tiveram duração variada, em média duraram 40 minutos cada. Foram entrevistados quatro gestores, que fazem parte da direção e coordenação do NASF. Para efeito de condução das entrevistas, se utilizou o uso de um roteiro semi estruturado de perguntas, que permitia, ao mesmo tempo, o entendimento das variáveis de uma entrevista aberta e o registro ordenado da avaliação obtida sobre cada item analisado. O uso de um roteiro também evita, a utilização de temas amplos, a dispersão das respostas e a possível indução do entrevistador e de tendenciar as respostas.

3.3.3 Objetivo Específico III: Verificar de que maneira o modelo de gestão gerencial influencia na administração do NASF Arcoverde.

Buscou-se responder a este objetivo utilizando ainda, o procedimento da análise de conteúdo e aplicação de entrevistas semiestruturadas. Através da análise de conteúdo investigamos como os gestores dos NASF compreendem a diferenciação entre o público e o privado, como entendem a relevância de saber distinguir e discernir suas ações para que elas não sejam pairadas pelo seu interesse ou de alguns.

O período de realização das entrevistas foi de setembro a outubro de 2015. A partir das respostas dos entrevistados buscou-se identificar qual a percepção dos gestores sobre o público e o privado e como interfere no emprego de suas funções. A partir dos resultados auferidos analisou – se os discursos proferidos. Onde as discussões relevantes podem ser evidenciadas no capítulo subsequente, na análise de resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo contemplará os resultados obtidos com a pesquisa através da entrevista realizada e dos demais procedimentos e análises.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O grupo de entrevistados foi formado por quatro gestores do NASF- Arcoverde/PE, sendo dois do sexo masculino e dois do sexo feminino, a faixa etária varia de 25 a 50 anos de idade, sendo todos com escolaridade em nível de graduação e/ou pós graduação.

A primeira pergunta destinada aos entrevistados abordou a respeito do tempo que cada gestor ocupa o cargo no serviço público e se tal cargo é comissionado ou efetivo.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado 1	"*nem sempre foi efetivo, mas eu trabalho no serviço publico há 3 anos, Sendo os 2 últimos anos como efetivo".*
Entrevistado 2	**"***33 anos em cargo efetivo e 8 anos em cargo comissionado".*
Entrevistado 3	*"Trabalho no serviço público há 5 anos, sou cargo comissionado".*
Entrevistado 4	"*8 anos. Cargo Comissionado".*

Fonte: O autor

Através da fala dos entrevistados foi possível observar que a maioria deles trabalha no setor público há mais de cinco anos, o que permite o entendimento de que estes profissionais possuem tempo suficiente de experiência na realização de seus serviços, notou-se ainda que todos exercem ou já exerceram a função de cargo comissionado, ou seja, depende da autoridade política para o exercício de sua função e nem todos são de fato servidores públicos, assumem cargo de chefia sem a realização do concurso público.

O fato de não serem servidores públicos contratados através de concurso é um fato que pode ser interpretado como um limite da gestão do NASF. As pessoas são indicadas geralmente não por qualificação profissional, mas por influências políticas ou outros motivos que demonstram que não é possível garantir que nessas indicações haja um verdadeiro interesse pelo bem coletivo e imparcialidade pública, mas que, ao contrário, os interesses privados podem prevalecer, implicando quase sempre negativamente na gestão.

4.2 RESULTADO E DISCUSSÃO DO OBJETIVO ESPECÍFICO I

Foi proposto no objetivo específico I Aprofundar a compreensão do público e privado na concepção de Hannah Arendt. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em que aprofundamos o livro *A Condição Humana* e notou-se que no entendimento da autora, os dois conceitos são claramente distintos uma vez que o público é definido como o mundo de aparência comum aos homens, com um caráter epistêmico de ser a base da própria percepção humana de realidade. O senso comum: "a presença de outros que veem o que vemos e ouvem o que ouvimos garante-nos a realidade do mundo e de nós mesmos" (CARDOSO JUNIOR, 2005, p.32). Por outro lado, na vida privada o indivíduo não tem a percepção da realidade, por não poder ser visto e ouvido pelos outros, não se relaciona, nem interage para ter acesso às mesmas coisas, permanecendo isolado do mundo comum (ARENDT, 2007). O privado apresenta-se intimamente relacionado com a vida familiar, na qual, prevalece a indiferenciação, as especificidades únicas de cada indivíduo são negadas em nome da vida fraterna, onde impera o discurso monológico e o poder coercitivo do senhor da casa (CARDOSO JUNIOR, 2005).

A partir do estudo desses conceitos pode-se perceber que na gestão pública não deveria existir espaço para a prevalência do individualismo, do particularismo e dos interesses privados, nem de um ponto de vista único e fundamentado no discurso que privilegia a burocracia, pois essas atitudes podem interferir de forma negativa na gestão pública, impedindo que seus objetivos finais sejam alcançados e que a possibilidade da corrupção ganhe espaço.

4.3 RESULTADO E DISCUSSÃO DO OBJETIVO ESPECÍFICO II

Para a consecução do objetivo especifico II pretendemos esclarecer como os gestores do NASF Arcoverde compreendem o público e o privado através da análise de conteúdo. Nesse sentido, foram escolhidos como categoria analítica os conceitos de público e privado.

Quadro 2 – O Público – Análise de Entrevistas

Categoria Analítica	Respondente 01
Público	Esfera publica é o espaço que busca a universalidade e a equidade, objetivando atender a necessidade da sociedade [...] não privilegiando

	funcionários ou pacientes, procurando manter certa distancia entre meus interesses pessoais e a necessidade do serviço publico.
	Respondente 02
	“Na esfera pública o cidadão tem o direito de usufruir do espaço e de todos os serviços que lá possui”,
	Respondente 03
	“A esfera pública representa uma dimensão do social que atua como mediadora entre o Estado e a sociedade, na qual o público se organiza como portador da opinião pública”.
	Respondente 04
	A esfera pública é aquela que faz a mediação entre o Estado/Governo e os indivíduos, os seus interesses, políticas, formações de opiniões públicas,

Fonte: O autor

Ao observar os fragmentos expostos, torna-se possível perceber que a maioria dos gestores do NASF consegue definir o conceito de público e que a maior parte dos entrevistados apresenta diálogos em concordância onde se objetiva o bem comum, ou seja, o interesse da sociedade. Percebe-se ainda que os gestores compreendem o público como um espaço utilizado para a formação de opiniões públicas, onde a coletividade tem direito a todos os serviços que é oferecido nesse espaço e os indivíduos são tratados com igualdade.

Quadro 3 – O privado – Análise de Entrevistas

Categoria Analítica	Respondente 01
Privado	a esfera privada busca interesses pessoais tendo como objetivo principal o lucro.
	Respondente 02
	“na esfera privada, o cidadão só tem o direito de usufruir o que é de interesse da instituição
	Respondente 03
	“Ela diferencia da esfera privada porque nessa esfera o indivíduo goza de certo grau de autoridade, livre de intervenções governamentais ou de outras instituições
	Respondente 04

	já a esfera privada são aquelas subordinadas ao Governo, preza em interesses de determinados indivíduos, visando o lucro e expansão

Fonte: O autor

O conceito de privado é notadamente identificado nas respostas de três respondentes em que a associação do privado com interesses individuais aparece com maior ênfase, assim como, a busca pelo lucro e o fato de o indivíduo gozar de certo grau de autoridade como o "senhor do lar" mencionado por Arendt (2007). Porém, o respondente 2, revela um conhecimento confuso quanto ao conceito de esfera privada, pois segundo sua fala, ao ser questionado sobre o que entende como conceito de privado, não deixa claro ao afirmar que "*o cidadão só tem o direito de usufruir o que é de interesse da instituição".*

Observa-se, a partir disso, que na maior parte deles há clareza na concepção de público e de privado. Isso nos leva a perceber, segundo o estudo realizado sobre Hannah Arendt, que ao menos teoricamente o problema da indistinção não se observa como algo predominante e que, desse modo, pouco pode influenciar diretamente o modo como eles gerem esse órgão público. Contudo, segundo a mesma autora, vivemos em uma era em que essas duas esferas foram submergidas e, por isso, essa diferenciação seria fundamental. Caberia investigar se esse fenômeno diz respeito especificamente a esses gestores ou se, de modo geral, se tem clareza do que sejam. Por fim, a autora pode estar correta ainda, se levarmos em conta que nem sempre o discurso corresponde a prática, ou seja, as pessoas podem afirmar ter clareza e na sua atividade profissional agirem de modo diferente.

4.4 RESULTADO E DISCUSSÃO DO OBJETIVO ESPECÍFICO III

Na tentativa de se obter a resolução do objetivo especifico III se fez necessário verificar de que maneira o modelo de gestão gerencial influencia na administração do NASF Arcoverde. Para essa finalidade foi selecionada como categoria analítica o conceito de gestão gerencial.

Quadro 4 – Gestão Gerencial – Análise de Entrevistas

Categoria Analítica	Respondente 01
Gestão Gerencial	Acho que seria a melhor forma de fazer o serviço público funcionar de forma plena, tendo em vista que o esforço empregado na esfera privada para alcançar a satisfação do cliente e para garantir uma melhor resolutividade dos problemas encontrados tem sido eficaz com essas

	estratégias empresariais. [...] alta demanda, necessidade de atingir metas impedindo a realização de atribuições mais resolutivas.
	Respondente 03
	Os profissionais são mais motivados, pois recebem uma gratificação pelo desempenho das metas. O plano de metas foi implantado esse ano no serviço público na qual trabalho, o que estou observando e venho acompanhando mensalmente é que as metas que foram estabelecidas para os profissionais estão sendo atingidas, eles estão indo em busca da população da área de abrangência de cada unidade de saúde, atingindo quase 100% dos indicadores que são de competência da saúde pública.
	Respondente 04
	É uma trajetória de demanda crescente, por mais e melhores bens e serviços públicos, com intuito de alcance e manutenção de um diferencial de organização, por meio de vantagens competitivas.

Fonte: O autor

Através das respostas selecionadas é possível perceber a presença do modelo de gestão gerencial, uma vez que, são identificadas ferramentas utilizadas na gestão empresarial e trazidas de modo a interferir na gestão pública. Desta maneira evidencia-se a busca e o esforço pela excelência, bem como pela eficiência dos serviços prestados à população. Outro fator que corresponde à gestão empresarial segundo a literatura do presente trabalho é a influencia das metas organizacionais para a ação dos profissionais, enquanto um respondente comenta sobre o bom resultado das metas alcançadas, para outro, a cobrança de metas é relatada com uma desvantagem, pois impede a realização de atribuições mais resolutivas.

Portanto, analisando as repostas dos entrevistados, torna-se possível observar que a aplicação do modelo de gestão comentado acima, pode impactar de forma negativa na Gestão do NASF, uma vez que, metade dos respondentes afirmou que sua vida pessoal alguma vez já influenciou na tomada de decisão no exercício do cargo que ocupam seja por força de interesses pessoais ou mesmo quando impelido devido a subordinação. Neste caso, predomina o interesse privado sobre o público, gerando insegurança em relação à qualidade das escolhas e decisões realizadas no âmbito público.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a diferenciação entre o público e o privado vai muito além de certo conhecimento teórico uma vez que, na prática a observação do trabalho ou a função de um determinado indivíduo de esfera pública se torna fundamental. Há tempos que administração pública tem passado por alterações em sua forma de gerir e até hoje carrega traços por modelos antes adotados, mas em alguns casos se tem perdido a essência da diferenciação dessas esferas.

Desta maneira, a referente pesquisa se torna importante por analisar essas vivências pela responsabilidade incumbida aos gestores da administração publica gerencial brasileira, tendo em vista que o interesse de muitos se encontra sob a direção destes profissionais do setor público, e a tomada de decisão desses diretores pode impactar de forma significativa na vida dos indivíduos. Sabe-se também, que administração gerencial não se contrapõe aos valores essenciais da administração burocrática, porque ela visa atender os interesse do público e conservar os seus direitos, embora flexibilizando algumas atividades do setor público.

Desta maneira, no que diz respeito ao NASF – Arcoverde é observado no relato de alguns entrevistados que, em determinados momentos, os interesses individuais influenciaram diretamente na tomada de decisão, o que leva a interpelar que em alguns casos o indivíduo se deixa influenciar pelos seus interesses, sejam seus atos tomados com consciência, outras vezes não. Percebe-se ainda, na gestão desta organização o esforço para o alcance de resultados e desempenhos mais quantitativos como é o caso do plano de metas incentivado pelo modelo gerencial, existindo ainda a possibilidade de que haja despreocupação com o fator qualitativo nos serviços prestados. Portanto, o estudo realizado contribui significativamente na finalidade de tornar relevante a importância de diferenciar a esfera pública da esfera privada e a partir daí separar os interesses privados do bem coletivo.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Alguns fatores limitantes para a referente pesquisa se deram por se tratar de um órgão de pequeno dimensão em relação a outras repartições públicas, também pela pequena quantidade de gestores, tornando mais difícil as inferências mais precisas na pesquisa, assim como as mais diversas atividades dos gestores dificultavam a realização das entrevistas.

5.2 SUGESTÕES

Para futuras pesquisas se indica estudar a diferença entre o público e o privado dos gestores do NASF de algumas cidades maiores do interior de Pernambuco, como por exemplo, nos municípios de Garanhuns e Caruaru, onde se observaria o comportamento e a gestão dos diretores dessas cidades e buscaria identificar o tipo de gestão adotada e suas inferências nos municípios estudados. Poderia ser ainda de grande valia este estudo em repartições públicas maiores, onde se obtenha uma hierarquia mais complexa, com outros tipos de profissionais, na tentativa de alcançar uma amostra maior e de obter resultados mais precisos.

6. REFERÊNCIAS

ADLER, L. **Nos passos de Hannah Arendt**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

AESA. Autarquia de Ensino Superior de Arcoverde. **AESA Cursos – Graduação.** Disponível em: <http://www.aesa-cesa.br/index.php/2011-10-01-17-29-26/2011-10-01-00-37-12> Acesso em: 20 julho 2015

ANDION, C. **Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública.** Cadernos EBAPE.br. Rio de Janeiro, v. 10, n.1, março 2012. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100003>. Acesso em: 14 dez. 2014.

ANDREWS, C. W.; KOUZMIN, A. **O discurso da nova administração pública.** Lua nova, São Paulo, n. 45. Maio 1998.

ARENDT, H. **A condição humana**. Tradução de Roberto Raposo. Posfácio de Celso Lafer. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

_____. **A condição humana**. 11º Ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

BÄCHTOLD, C. **Noções de administração pública**. Cuiabá: EdUFMT, 2008.

BARBOSA, S. G**. O papel do Estado e responsabilidade social**. Londrina: UNO, 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo, edição revisada e atualizada**. Lisboa: Edições, v. 70, 2009.

BNDES.**Terceiro Setor e Desenvolvimento Social.** AS/GESET Relato Setorial Nº 3 Julho/2001.

BOBBIO, N. **A teoria das formas de governo**. 10. ed. Brasília: UNB, 1998.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, 1995.

BRASIL. Ministério da Saúde. **DIRETRIZES DO NASF**: Núcleo de Apoio a Saúde da Família. Brasília, 2010.

CARDOSO JÚNIOR, N. N**. Hannah Arendt e o declínio da esfera pública**. Brasília : Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visãoabrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio deJaneiro: Elsevier, 2003.

COELHO, D. M. **ELEMENTOS ESSENCIAIS AO CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL**, Rio de Janeiro, 2009.

CORREIA, A. **Hanna Arendt (1906 - 1975). Revista Ética & Filosofia Política.** v. 9, n.1, junho/2006. Disponível em: <http://www.ufjf.br/eticaefilosofia/anteriores/9_1/>. Acesso em: 08 dez. 2014.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DINIZ, M. H. **Dicionário Jurídico**. São Paulo, Saraiva, 1998.

DUARTE, A. **Hannah Arendt e a modernidade: esquecimento e redescoberta da política**. Marília, v. 24, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31732001000100017>. Acesso em: 28 abril. 2015.

FAORO, R. **Os Donos do Poder:** Formação do patronato brasileiro. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001. p. 183.

FERNANDES, C. **Só Biografias: Hannah Arendt**. 2002. Disponível em: < http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/HannaAre.html>. Acesso em 10 dez. 2015.

FREITAS, D. A. **A Administração Pública Gerencial**: Histórico e Aspectos Principio lógicos. 2011. Disponível em <http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=5887>. Acesso em 17 dez. 2014.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa cientifica**. Apostila. Fortaleza, UECE, 2002.

GONÇALVES, I. A. C. **Monografia de Arcoverde**. 1ª Ed. Centro Literário Municipal. Arcoverde, 2000.

HAMILKO, A. **ETICA DA ADMINISTRAÇÃO PUBLICA**, São Paulo, 2006.

HEADLEY, S. S. **Administração Pública**. São Paulo: Pearson, 2013.

IBGE – Institudo Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades – Dados básicos**: Arcoverde (PE). 2012. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/cartograma/mapa.php?lang=&coduf=26&codmun=260120&idtema=16&codv=v02&search=pernambuco|arcoverde|sintese-das-informacoes> Acesso em: 16 julho 2015.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. de C. S.**Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira**. In: VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Florianópolis: 23 a 25 de maio de 2010.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica:** Teoria da ciência e prática da pesquisa. 23. ed. Petrópolis. Vozes, 2006.

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

LIMA, E. S. **Coleção Cultura, Ciência e Cidadania**. São Paulo. Inter Alia, 2007.

MACHADO, A. P. **A relação pública x privado na sociedade brasileira**. Palestra Proferida no II Encontro Paranaense de Psicologia do Trânsito – Conselho Regional de Psicologia – 8ª

Região – 22.11.02. Disponível em: <http://www.qualitapsi.com.br/wp-content/uploads/2014/avaliacao_textos/06-ARelacaoPublicoPrivadoSociedadeBrasileiso-8859-1Adriane_Picchetto.pdf > Acesso em: 09 dez. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. Ed. 7. São Paulo. Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. Atlas, 2004.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro: Administração Pública e Gestão Social. **Revista de administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v.2, n.1,p.109-134,Jan./mar,2010. Disponível em: <http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22> Acesso em: 26 Out.2015

_____. **Curso de Administração Pública**: Foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, S. **O estado e a administração pública**: economia, política, sociedade e reformas do estado. João Pessoa: Ideia, 2009. 89 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. São Paulo : RT, 1985.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília – DF, 2003.

MORAIS, R. **MuiráUbi**: Arcoverde – Tradução, trajetória e talentos. SNT. 2004.

MORAES, K. F. de; LIMA FILHO, A. B. de; BENAION, D. Jahy. Vita activa, condição humana e meio ambiente. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVII, n. 126, jul 2014. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14845>. Acesso em: 17 dez 2015.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NETO, M.; FIGUEIREDO, D. de. **Quatro Paradigmas do Direito Administrativo pós-moderno:** Legitimidade: finalidade: eficiência: resultados. Belo Horizonte: Fórum, 2008. 161p.

OLIVEIRA, D. C. de; GONÇALVES, P. H. **Modelo Gerencial da Administração Pública e sua Aplicação no Brasil**. Disponível em:< http://www.conteudojuridico.com.br/pdf/cj033727.pdf>. Acesso em 17 dez. 2014.

PALUDO, A. V. **Administração Pública para Auditor fiscal da receita federal e auditor fiscal do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** 7. ed. Rio do Janeiro: Editora FGV, 2006. 316 p.

SEBRAE**. Políticas Públicas:** conceitos e práticas / supervisão por Brenner Lopes e Jefferson Ney Amaral; coordenação de Ricardo Wahrendorff Caldas – Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2008.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. Para alunos dos cursos de graduação e Pós graduação. 3. Ed. São Paulo: Loyola, 2005.

REIS, L.G. **Produção de monografia da teoria à pratica**. 2° Ed. Brasilia: Senac –DF, 2008. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=syG59k2nRogC&pg=PA55&dq=pesquisa+explorat%C3%B3ria&hl=pt-BR&sa=X&ei=66exU5-IC5bIsASW7ILoDQ&redir_esc=y#v=snippet&q=metodologia&f=false> Acesso em: 06/12/2015.

RODRIGUES. A.J.**Metodologia científica:** completo e essencial para a vida universitária. São Paulo: Avercamp, 2006.

SALDANHA, C. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, A. C. M. dos. **A Administração Pública gerencial.** Artigo apresentado para a disciplina Administração Pública e Governo, ministrada pelo Prof. Mestre Gilcemar Oliveira, agosto de 2003.Disponível em: <http://www1.seplag.rs.gov.br/upload/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>. Acesso em 17 dez.2014.

SANTOS, I. B. H.; KAMIMURA A. L. M. **Breves considerações sobre as novas tendências gerenciais do estado brasileiro e sua aplicação no sistema de compras brasileiro.** Revista da Católica, Uberlândia, v. 1, n. 2, p. 207-220, 2009. Disponível em: <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica>. Acesso em: 28 Janeiro 2015.

SENA, P. **A união e a aplicação dos recursos vinculados à manutenção e ao desenvolvimento do ensino.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, 2000.

SILVA, F de S. e; SOUSA, R. G. R. S.; GONÇALVES, T. R. A. **Perfil dos agentes comunitários de saúde da estratégia de saúde da família do município de Arcoverde – pe.** Recife, 2009. Disponível em: <http://www.cpqam.fiocruz.br/bibpdf/2009silva-fs.pdf>. Acesso em: 17 julho 2015.

SILVA, M. S. S. da; XAVIER, D. G. HANNAH ARENDT E O CONCEITO DE ESPAÇO PÚBLICO. **Revista Profanações**, Santa Catarina, Ano 2, n. 1, p. 216-236, jan./jun. 2015. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/prof/article/view/856/542>. Acesso em: 09 junho 2016.

SOARES, A. P. F. M. **Instrumentos Gerenciais Utilizados na Administração Pública com foco no Cidadão.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – FVG/EAESP, São Paulo, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

Apêndice

Apêndice 01- Roteiro das entrevistas

UNIVERSIDADE FEDERAL DE EPERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Entrevista Semi-estruturada
Público Alvo: Gestores do NASF

1. Dados do Entrevistado
Nome: **Entrevistado 01**
Idade: 25 Anos
Formação: Nutrição

2. QUESTÕES PARA CONSECUÇÃO DO OBJETIVO ESPECÍFICO II:

a) Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha no serviço público? Seu cargo é comissionado ou efetivo?

R: nem sempre foi efetivo, mas eu trabalho no serviço publico há 3 anos, Sendo os 2 últimos anos como efetivo.

b) Quais são as vantagens e desvantagens de trabalhar no serviço público?

R: As vantagens que eu vejo é ter estabilidade, é poder ter a oportunidade de ajudar pessoas mais desfavorecidas economicamente, trabalhar de maneira multiprofissional e poder contribuir com a saúde do paciente de forma integral. Desvantagens, é... alta demanda, necessidade de atingir metas impedindo a realização de atribuiçoes mais resolutivas, dificuldade da gestão, a que somos subordinados, entender de perto a real necessidade do nosso trabalho.

c) O (a) senhor (a) concorda que os interesses privados não devem influenciar no serviço público? Por quê?

R: Sem dúvida, porque isso traria privilegios que nao devem ser aceitos no serviço publico, como por exemplo, privilegiar um atendimento ou indicar uma empresa desfavorecendo outras.

d) O que é, na sua opinião, a esfera pública e como ela se diferencia da esfera privada?

R: Esfera publica é o espaço que busca a universalidade e a equidade, objetivando atender a necessidade da sociedade. Já a esfera privada busca interesses pessoais tendo como objetivo principal o lucro.

3. QUESTÕES PARA CONSECUÇÃO DO OBJETIVO ESPECÍFICO III:

a) Quais são as principais responsabilidades relacionadas ao cargo que o (a) senhor (a) ocupa?

R: Fornecer uma alimentação de qualidade nutricional e microbiologica aos pacientes e funcionários e coordenar a minha equipe de maneira a reduzir os atritos, falta dos funcionarios e irregularidades.

b) A sua vida pessoal alguma vez já influenciou nas tomadas de decisão no exercício do cargo que ocupa atualmente?

R: Normalmente isso nao ocorre, mas pode ter acontecido situaçoes em que foram necessarias atitudes devido a subordinação.

c) Como o (a) senhor (a) faz para separar a sua vida pessoal do seu exercício profissional?

R: Não privilegiando funcionarios ou pacientes, procurando manter certa distancia entre meus interesses pessoais e a necessidade do serviço publico.

d) O que pensa a respeito da transposição do uso de estratégias empresariais para o campo da gestão pública?

R: Acho que seria a melhor forma de fazer o serviço público funcionar de forma plena, tendo em vista que o esforço empregado na esfera privada para alcançar a satisfação do cliente e para garantir uma melhor resolutividade dos problemas encontrados tem sido eficaz com essas estratégias empresariais.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE EPERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Entrevista Semi-estruturada
Público Alvo: Gestores do NASF

1. Dados do Entrevistado
Nome: **Entrevistado 02**
Idade: 50 Anos
Formação: Graduação em Educação Física e Especialização em Atividade Física

2. QUESTÕES PARA CONSECUÇÃO DO OBJETIVO ESPECÍFICO II:
a) Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha no serviço público? Seu cargo é comissionado ou efetivo?
R: 33 anos em cargo efetivo e 8 anos em cargo comissionado.

b) Quais são as vantagens e desvantagens de trabalhar no serviço público?
R: Vantagens pode ser... Trabalhar diretamente com o público, tentando atender e resolver suas necessidades. Como desvantagem: não ter verbas nacionais para que se possa oferecer um atendimento melhor ao público. dificuldade da gestão, a que somos subordinados, entender de perto a real necessidade do nosso trabalho.
c) O (a) senhor (a) concorda que os interesses privados não devem influenciar no serviço público? Por quê?
R: Concordo, porque todo órgão privado quando entra em parceria com órgão publico, entra no intuito de ter fins lucrativos acima do correto.
d) O que é, na sua opinião, a esfera pública e como ela se diferencia da esfera privada?
R: Na esfera pública o cidadão tem o direito de usufruir do espaço e de todos os serviços que lá possue, e na esfera privada, o cidadão só tem o direito de usufruir o que é de interesse da instituição.

3. QUESTÕES PARA CONSECUÇÃO DO OBJETIVO ESPECÍFICO III:

a) Quais são as principais responsabilidades relacionadas ao cargo que o (a) senhor (a) ocupa?
R: Organizar atividades que tenham a ver com os eventos organizados pelo meu setor.
b) A sua vida pessoal alguma vez já influenciou nas tomadas de decisão no exercício do cargo que ocupa atualmente?
R: Já, algumas vezes.
c) Como o (a) senhor (a) faz para separar a sua vida pessoal do seu exercício profissional?
R: Analiso se minha decisão não vai interferir na minha vida profissional, assim sendo, procuro organizar e repensar todas as minhas decisões.
d) O que pensa a respeito da transposição do uso de estratégias empresariais para o campo da gestão pública?
R: Acho correto, ate quando este uso nao venha a prejudicar ao funcionalismo publico. E que venha a trazer beneficios também nas estratégias públicas.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE EPERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Entrevista Semi-estruturada
Público Alvo: Gestores do NASF

1. Dados do Entrevistado
Nome: **Entrevistado 03**
Idade: 33 Anos
Formação: Fisioterapeuta - pós graduação em Fisioterapia Neurofuncional adulto e criança; Saúde Pública com ênfase em Saúde da Família; Gestão em Saúde.

2. QUESTÕES PARA CONSECUÇÃO DO OBJETIVO ESPECÍFICO II:
a) Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha no serviço público? Seu cargo é comissionado ou efetivo?
R: 8 anos. Cargo Comissionado.
b) Quais são as vantagens e desvantagens de trabalhar no serviço público?
R: Vantagens: A estabilidade, a segurança sobre a permanência no cargo permite ao indivíduo programar a sua vida com tranquilidade. Daí, decorrem vantagens financeiras referentes a planejamento de longo prazo e vantagens emocionais, como a tranquilidade proporcionada às mulheres com relação ao planejamento familiar e a serenidade perante crises econômicas ou mudanças estruturais. Colaborar para o bem estar social também é muito gratificante.
Desvantagens: A maior desvantagem do serviço público seja a falta de reconhecimento e o comodismo que alguns servidores apresentam quando ingressam na carreira pública, pensando que, por ter a estabilidade, não precisam se dedicar como fariam no setor privado. Além de falta de estrutura e materiais para o trabalho;
c) O (a) senhor (a) concorda que os interesses privados não devem influenciar no serviço público? Por quê?
R: Concordo, porque são interesses distintos, no qual o interesse privado é o interesse pessoal ou de uma Empresa em relação a determinado setor econômico, no qual a pessoa ou a Empresa procura de modo lícito sobrepor sua vontade ou ação em relação ao mercado. Já o

público, é quando o fato for relevante ou a área de ação pública, gerando o que chamam de interesse público.

d) O que é, na sua opinião, a esfera pública e como ela se diferencia da esfera privada?

R: A esfera pública representa uma dimensão do social que atua como mediadora entre o Estado e a sociedade, na qual o público se organiza como portador da opinião pública. Ela diferencia da esfera privada porque nessa esfera o indivíduo goza de certo grau de autoridade, livre de intervenções governamentais ou de outras instituições.

3. QUESTÕES PARA CONSECUÇÃO DO OBJETIVO ESPECÍFICO III:

a) Quais são as principais responsabilidades relacionadas ao cargo que o (a) senhor (a) ocupa?

R: Conseguir recursos para aquisição de materiais necessários e específicos de cada profissão; Apoiar as iniciativas dos profissionais para ações de promoção da saúde; Fortalecer os vínculos com os profissionais do NASF, que é formado pelos profissionais: Fisioterapeutas, Nutricionistas, Psicólogos, Profissional de educação física; com os da unidade de saúde da família. Capacitação para os profissionais de acordo com a necessidade, Estimular os profissionais para busca ativa de doenças e agravos.

b) A sua vida pessoal alguma vez já influenciou nas tomadas de decisão no exercício do cargo que ocupa atualmente?

R: Não.

c) Como o (a) senhor (a) faz para separar a sua vida pessoal do seu exercício profissional?

R: Com essa tecnologia do zap zap ficou mais difícil para desvincular vida pessoal do profissional, mas tem que desconectar do trabalho no momento de lazer para conseguir o equilíbrio e nos tornar mais produtiva. É preciso ter tempo para se alimentar, ter momentos de lazer, praticar exercício físico, se dedicar 100% no que está fazendo.

d) O que pensa a respeito da transposição do uso de estratégias empresariais para o campo da gestão pública?

R: Os profissionais são mais motivados, pois recebem uma gratificação pelo desempenho das metas. O plano de metas foi implantado esse ano no serviço público na qual trabalho, o que estou observando e venho acompanhando mensalmente é que as metas que foram estabelecidas para os profissionais estão sendo atingidas, eles estão indo em busca da população da área de abrangência de cada unidade de saúde, atingindo quase 100% dos indicadores que são de competência da saúde pública.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE EPERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Entrevista Semi-estruturada
Público Alvo: Gestores do NASF

1. Dados do Entrevistado
Nome: **Entrevistado 04**
Idade: 29 Anos
Formação: Enfermagem

2. QUESTÕES PARA CONSECUÇÃO DO OBJETIVO ESPECÍFICO II:
a) Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha no serviço público? Seu cargo é comissionado ou efetivo?
R: Trabalho no serviço público há 5 anos, sou cargo comissionado.
b) Quais são as vantagens e desvantagens de trabalhar no serviço público?
R: Vantagens pode ser, experiências, oportunidades de crescimento profissional, boa oferta de cursos que contribuam profissionalmente. Desvantagens: Tempo indeterminado, instabilidade, relações políticas.
c) O (a) senhor (a) concorda que os interesses privados não devem influenciar no serviço público? Por quê?
R: Sim, pois privatizando os serviços, talvez o sistema para inclusão nos setores profissionais seja por indicações, no caso de funcionários concursados, que conseguiram seus empregos através de esforços e estudos.
d) O que é, na sua opinião, a esfera pública e como ela se diferencia da esfera privada?
R: A esfera pública é aquela que faz a mediação entre o Estado/Governo e os indivíduos, os seus interesses, políticas, formações de opiniões públicas, já a esfera privada são aquelas subordinadas ao Governo, preza em interesses de determinados indivíduos, visando o lucro e expansão.

3. QUESTÕES PARA CONSECUÇÃO DO OBJETIVO ESPECÍFICO III:

a) Quais são as principais responsabilidades relacionadas ao cargo que o (a) senhor (a) ocupa?
R: Responsabilidade social, alimentação de dados para o Ministério da Saúde.
b) A sua vida pessoal alguma vez já influenciou nas tomadas de decisão no exercício do cargo que ocupa atualmente?
R: Não.
c) Como o (a) senhor (a) faz para separar a sua vida pessoal do seu exercício profissional?
R: Acho impossível que isso aconteça, porém devemos ter consciência e saber lidar com as situações, sem deixar que uma interfira na outra.
d) O que pensa a respeito da transposição do uso de estratégias empresariais para o campo da gestão pública?
R: É uma trajetória de demanda crescente, por mais e melhores bens e serviços públicos, com intuito de alcance e manutenção de um diferencial de organização, por meio de vantagens competitivas.