

## EDITORIAL

Pensar nos desafios contemporâneos da administração pública é levantar os olhos e perceber o quanto os fatos recentes que envolvem a relação entre o público e o privado remetem à necessidade de rediscutir, de fato, o papel ou talvez a forma como os atores organizacionais na esfera pública atuam. Se por um lado, escândalos como a “operação lava jato” e outras tantas, envolvendo políticos, empresários e alguns servidores públicos, destacam as fragilidades da gestão pública no que se refere aos controles burocráticos, por outro, sinalizam a necessidade de também refletir sobre que cultura organizacional e que modelos de gestão de pessoas temos nas organizações públicas que ainda permitem que práticas tão nefastas ao patrimônio público continuem acontecendo.

Pensar nos desafios contemporâneos da Administração Pública também é pensar como seria possível impregnar as organizações públicas de uma cultura organizacional que reflita valores como ética, cidadania, democracia, comprometimento com a coisa pública. Cultura esta que leve a práticas organizacionais que induzam e constriam os gestores e servidores públicos a tomarem decisões com o objetivo específico de melhorar a vida da sociedade brasileira. Esse conjunto de valores não despreza a necessária burocracia, em seu sentido restrito de controle de processos que leve à melhoria da eficiência e efetividade, uma vez que, cada vez mais, os recursos públicos são escassos. Aqui já não cabe mais o discurso que atribuiu à burocracia as mazelas pela ineficiência do Estado durante o processo de reforma nos anos 1990, pois é preciso encontrar o equilíbrio adequado e necessário entre economia dos recursos e efetividade das ações governamentais.

É preciso construir socialmente uma cultura organizacional que valorize a coisa pública e uma estrutura burocrática que favoreça a busca de eficiência sem perder o foco na efetividade das ações governamentais. Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer que nenhuma das duas dimensões será alcançada sem uma efetiva ação organizacional no aspecto da gestão de pessoas no setor público. É notório que muitas dessas ações já foram implementadas ou tentadas.

Entretanto, mesmo as ações aparentemente interessantes e importantes como avaliação de desempenho, gestão de metas individuais e coletivas, sistemas de capacitação, entre outras, não surtiram os efeitos esperados ou pelo menos desejados. Seja pela forma, intenções e equívocos dos modelos, que na maioria das vezes são importados da iniciativa privada sem a devida contextualização à realidade do setor público, seja pela cultura organizacional que ainda permeia o imaginário coletivo do servidor

que resiste naturalmente a modelos de gestão que pareçam mudar seu status quo. E, nesse sentido, a área de gestão de pessoas pode desempenhar um papel relevante no processo de implementação de mudanças que favoreçam a superação dos desafios que se apresentam diariamente à Administração Pública brasileira.

Esta edição especial da Revista RACE, com o tema Administração Pública: Trajetória e Desafios Contemporâneos, é uma parceria com a Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP) e está dividida em três subtemas: Burocracia e Políticas Públicas, Cultura Organizacional e Gestão de Pessoas. São nove artigos que trazem experiências de pesquisa dentro das respectivas temáticas e que enriquecem o debate com alguns resultados que visam ao aperfeiçoamento da administração pública, tão massacrada nos últimos tempos, diante das inúmeras tentativas de seu desmonte Brasil afora. Por isso mesmo, este é um momento bem propício para avançarmos nas discussões sobre o desafio de fortalecer a democracia a partir do fortalecimento do Estado e da máquina pública.

Primeiramente, o subtema Burocracia e Políticas Públicas traz quatro artigos que debatem importantes aspectos. No primeiro *Avaliação de Políticas Públicas como Indutora de Aprendizagem: Percepção de Gestores Estaduais do Programa Bolsa Família* discute-se a institucionalização da função avaliação de políticas públicas e os processos de aprendizagens organizacionais resultantes das pesquisas de avaliação por meio do estudo de caso do Programa Bolsa Família. Descreve as características socioeconômicas dos estados participantes e os procedimentos metodológicos utilizados, bem como os métodos de tratamento e análise dos dados. Também ressalta o perfil pessoal e profissional dos gestores do Programa e, ao final, aponta alguns limites do uso da avaliação.

O segundo artigo *Programa Nacional de Alimentação Escolar: Uma análise da prestação de contas de municípios da região metropolitana de São Paulo* também é uma avaliação de política pública, mas dessa vez a partir dos mecanismos de controle existentes, como a *accountability*. São analisadas as prestações de contas das Unidades Executoras do Programa com base em quatro municípios da Região Metropolitana de São Paulo, de 2011 a 2015, por meio do Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão – e-SIC. Ou seja, a pesquisa explora a relação Estado e sociedade discutindo a estrutura de implementação de um programa governamental a partir do aparato burocrático, mas também do controle social como forma de aperfeiçoar esse processo. No entanto, os resultados apontam algumas dificuldades que aparecem nas prestações de contas, sobretudo em razão das fragilidades apresentadas nos pareceres emitidos pelos Conselhos de Alimentação Escolar.

Também com análise de outro conselho de políticas públicas, no terceiro artigo *Supremacia pequeno-burguesa no Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico de Juiz de Fora (2010 a 2014)* discute-se a relação entre burocracia e classes sociais, mostrando como a composição do Conselho e sua atuação tem reforçado uma separação de classes, sendo os trabalhadores excluídos dos processos decisórios em decorrência, segundo o artigo, de uma tecnocracia que representa os interesses de uma elite burocrática alinhada à classe econômica dominante. Com isso, os autores analisam o fato de a burocracia do Estado adquirir uma posição política tal que os “gestores” se tornaram uma nova classe dominante ao longo do século XX. É um texto instigante que mostra as contradições entre a administração pública e a burocracia de Estado.

No último artigo deste subtema *Gestão de Níveis de Serviços: um instrumento para aprimorar as contratações da administração pública estadual e municipal* aborda-se a gestão de níveis de serviços (GNS) nas instituições públicas estaduais e municipais a partir das contratações públicas baseadas na Lei de Licitações (Lei n. 8.666/1993). Para isso, analisam-se relatórios de auditorias elaborados pelo TCE/SC de 2006 a 2014, ficando evidente, no caso estudado, que as contratações ainda desconsideram as particularidades da administração pública, como o cumprimento da legislação prevista. Os resultados apontam que a fiscalização da execução dos serviços e a entrega integral do objeto contratado não têm ocorrido de forma satisfatória. No artigo ressalta-se a questão de fundo ainda muito presente na burocracia estatal, que são os traços patrimonialistas, em que há uma nítida disputa entre os interesses públicos e privados.

Nessa mesma esteira de debate, o segundo subtema *Cultura Organizacional* traz um artigo intitulado *A cultura organizacional como impulsionadora dos processos de inteligência na gestão pública*. Neste artigo, os autores discutem a importância da cultura organizacional como elemento-chave na estruturação e manutenção de processos de inteligência dentro da gestão pública. Destacam que esses processos são importantes para melhorar a eficiência e eficácia da gestão pública, uma vez que favorecem o aprimoramento da tomada de decisão. Concluem os autores que apesar do reconhecimento da importância de processos de inteligência na ação dos gestores públicos estes ainda não estão disseminados na cultura das organizações públicas, o que demanda ações que orientem a formação de valores culturais em direção a esses processos.

O subtema *Gestão de Pessoas*, com quatro interessantes artigos, abordando temas relevantes e de significativo impacto sobre a administração pública brasileira, coloca questões para o debate relacionadas à seleção de pessoas no serviço público, em particular o caso de agente político para o desempenho do cargo de secretário municipal, aos conflitos nas relações sociais de trabalho, aos programas de mentoria como estraté-

gia de compartilhamento de conhecimento e ao sempre instigante tema dos processos de capacitação de pessoas observadas as especificidades da administração pública.

O tema da seleção de pessoas é tratado no artigo intitulado *Processo seletivo público para escolha de Secretário Municipal: análise da experiência da Cidade de Londrina, PR*. O texto, ao tempo que relata as fases do processo inovador para a escolha de dirigentes públicos, destaca as potencialidades de uma abordagem de admissão de pessoas para posto da alta administração municipal assentada em parâmetros de competência, atentando, destacadamente, para a combinação entre as competências gerenciais e os contornos da função de liderança que descreve o exercício das atribuições de uma pasta de secretariado com evidentes e inarredáveis componentes de natureza política.

Sob o título *Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública: um estudo na perspectiva da psicodinâmica do trabalho*, a dimensão comportamental das pessoas no contexto do setor público recebe a devida atenção. É sabido que, ao tempo que as matrizes transformadoras do pensamento estruturante da administração pública promovem atitudes como as relatadas no texto anteriormente referido, dão ensejo, também, a efeitos impactantes nas relações de trabalho. Esse fenômeno, em particular os conflitos decorrentes, requer a atenção dos gestores públicos e pesquisadores em sua multiplicidade de perspectivas, entre as quais a da psicodinâmica do trabalho. No estudo revela-se que as tensões no contexto de relações profissionais e pessoais são geradoras de sentimentos de ansiedade, temores e sofrimento, que coexistem com percepções de reconhecimento, valorização e prazer.

Diante do movimento transformador em curso na administração pública brasileira, assiste-se a inovações que alcançam também outros dois temas especialmente relacionados, quais sejam, a capacitação de pessoas e as estratégias de compartilhamento de conhecimento. Assim, no artigo intitulado *Capacitação no setor público: analisando o processo em uma IFES* aborda-se um tema que a despeito da sua recorrência, ainda suscita intensos debates, em especial em relação ao desenho particular que o campo da administração pública exige. No contexto do marco legal que o Decreto n. 5.707/2006 descreve, o artigo relata o processo de capacitação de pessoas, balizado pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), na Universidade Federal da Bahia, com foco em ações de educação voltadas para o desenvolvimento de competências a serem mobilizadas pelos técnico-administrativos, com vistas a qualificar o valor público gerado no âmbito daquela instituição.

Por fim, no artigo intitulado *Programa de mentoria: uma estratégia seminal de compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de energia*, traz-se ao leitor uma abordagem sobre um dos temas mais sensíveis no âmbito dessa temática

de gestão, pois se propõe o compartilhamento daquilo que as pessoas consideram fonte significativa de poder no ambiente de trabalho: o conhecimento. A mentoria constitui uma estratégia relativamente recente de abordagem dessa delicada questão, e a investigação levada a efeito, assentada em um estudo de caso, oferece uma perspectiva de análise dos momentos desse processo e dos impactos da prática em termos de efetividade.

Os textos dessa seção, em suma, articulam temas que, por sua vez, conversam com a temática de políticas públicas, pois são, inclusive e sob certa perspectiva, instrumentais a ela e, em especial, a de cultura organizacional, que a tudo permeia na sociedade, invadindo por certo a administração pública.

Lindomar da Silva, Sandro Bergue e Suylan Midlej

