



INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM META ESTUDO DOS ANAIS DO ENANPAD

INNOVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: A TARGET STUDY OF ENANPAD ANALYSIS

Thaís Santos Silva¹

Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima²

Camila Sant Anna Gomide³

Resumo

O termo “inovação” no contexto da administração pública ainda está em consolidação, e nesse contexto as inovações não são apenas técnicas, elas carregam um conteúdo político ideológico e dependem de mecanismos de interação entre sociedade civil e Estado. O objetivo deste artigo foi identificar tais inovações na transição dos modelos de administração burocrática para o gerencial e do modelo gerencial para o societal a partir de um levantamento quantitativo da incidência de estudos sobre a temática nos anais do EnAnpad. Desse modo, a partir do marco teórico e da leitura do resumo e da introdução dos artigos selecionou-se os trabalhos que abordavam aspectos oriundos das inovações dos modelos de administração pública, no período de 1997 até 2012. Constatou-se um aumento no número de trabalhos apresentados sobre os mecanismos inovadores nas realizações mais recentes do EnANPAD, um aumento de 400% nos temas da primeira transição analisada e de 200% nos temas da segunda transição. Conclui-se que administração pública é marcada por tendências de inovação que estão relacionadas a uma nova forma de “fazer” do Estado. Assim, o presente artigo a partir do meta estudo realizado, é relevante ao classificar-se como um estudo germinal para o desenvolvimento de conhecimento na área.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa - UFV, Mestranda em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD/FACE-UFMG, Brasil. Contato: tha.silva25@gmail.com

² Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa-UFV, Especialização em Gerência de Empresas pela FACCIO, Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Professor Associado IV da Universidade Federal de Viçosa, Brasil. Contato: afonsoli@ufv.br

³ Bacharel em Administração pela Universidade Feredal de Viçosa-UFV, Mestrado em Administração Pública pela Universidade Federal de Viçosa-UFV, Docente Efetiva do Instituto Federal Norte de Minas Gerais - IFNMG, Brasil. Contato: camilasgomide@gmail.com

Palavras-Chave: Inovação; Administração Pública; Modelos de Gestão.

Abstract

The term "innovation" in the context of public administration is still in consolidation, and in this context the innovations are not just technical, they carry an ideological political content and rely on mechanisms of interaction between civil society and state. The purpose of this article was to identify such innovations in the transition from bureaucratic management models for managerial and managerial model for societal from a quantitative survey of the incidence of studies on the subject in the anais of EnANPAD. Thus, from the theoretical framework and reading the abstract and the introduction of articles selected the works that addressed aspects of innovations derived from models of public administration, from 1997 until 2012. Observed an increase in the number of papers presented on the latest innovative achievements EnANPAD, an increase of 400% in the first transition of the themes analyzed and 200% of the themes of the second transition mechanisms. We conclude that public administration is marked by innovation trends that are related to a new way of "doing" state. Thus, this article from the meta study, it is important to be classified as a germ study for the development of knowledge in the area.

Keywords: Innovation; Public Administration; Management Models.

1. INTRODUÇÃO

Administrar o que é público constitui um desafio desde a antiguidade, portanto investigar e compreender a natureza, os objetivos e os meios da administração pública, é condição essencial para que a mesma possa ser exercida de forma eficiente e, com isso, assumir caráter determinante nos rumos da sociedade.

Nesse contexto, a história da administração pública é marcada por diversos modelos de gestão, como o patrimonialismo, a burocracia, o gerencialismo e mais recentemente a gestão social (ou administração pública societal). Cada um desses modelos, em seus respectivos contextos, carregam peculiaridades administrativas, mas estão essencialmente preocupados com a superação das dificuldades gerenciais e organizacionais do setor público.

O modelo patrimonialista, que prevaleceu até a Revolução de 1930, é marcado pela concepção de que o Estado era uma extensão do poder do soberano, sendo o patrimônio público constantemente confundido com o privado. Logo, práticas como o nepotismo e a corrupção são características nesse tipo de administração. Por conseguinte, o modelo burocrático, que teve como precursor Max Weber, surgiu em meados do século XIX e tem por premissa básica o combate a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Com foco nos processos, se orienta por meio do poder racional-legal, da impessoalidade, da hierarquia funcional e é suscetível a graves disfunções, como o formalismo (BRASIL, 1995).

Após a ênfase dada ao modelo burocrático, inicia-se, em meados do século XX, o modelo gerencial, o qual tem como principal objetivo transformar o Estado em uma organização flexível e eficiente. Vale ressaltar que a principal diferença entre o modelo gerencial e o anterior é o foco dado aos resultados. Por fim, apresenta-se o modelo de gestão

social, que ganhou força na década de 1960 com foco na participação popular. Esse modelo traz uma abordagem que propõe uma ligação estreita entre o sistema governamental e o ambiente que o circunda (SECCHI, 2009).

Existem diversas experiências inovadoras que se desenvolveram na transição desses modelos, e na perspectiva adotada neste trabalho essas inovações são conceituadas como um conjunto de respostas a novos desafios ou respostas novas a “antigas” situações pendentes, uma combinação única a cada contexto que altera alguma característica do governo (FARAH, 2008). As inovações na gestão pública podem ser motivadas, por exemplo, pela falta de recursos enfrentada pelo Estado para atender às demandas da população ou também devido ao avanço da tecnologia e o processo de democratização e urbanização do país (OLIVEIRA, 2001; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2012).

Ao que tange a produção científica relacionada a inovação no serviço público, como expõem Brandão e Bruno-Faria (2013), ainda se faz necessário maiores desenvolvimentos na área. Djellal, Gallouj e Miles (2013) corroboram reconhecendo o avanço dos estudos em inovação a partir do final do século XX, entretanto, mencionam a negligência ao longo do tempo de pesquisas que versem sobre inovações de serviços e inovações nos serviços públicos. Do mesmo modo, Lima e Vargas (2012) apontam a parcialidade dos estudos que tratam sobre inovação ao abordarem o setor público apenas como financiador de atividades de inovação, como consumidor de produtos inovadores gerados pelo setor privado ou produtor de bens complementares.

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo geral identificar as práticas de inovação da gestão pública presentes na transição dos modelos de administração burocrática para o gerencial e do modelo gerencial para o societal e verificar a frequência de estudos sobre tais temáticas, a partir de um levantamento nos anais do EnAnpad. O trabalho se justifica pela identificação de lacunas de pesquisa que podem contribuir para o avanço do tema, já que, como destacam Tonelli *et al* (2016), ainda é necessário maior compreensão sobre as inovações no setor público, suas categorias e características preliminares.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Administração Pública Burocrática

Considerada uma alternativa superior à administração patrimonialista, na qual dentre outras características, o patrimônio público era confundido com o privado, a administração pública burocrática foi adotada e disseminada pelo mundo no decorrer do século XIX (BRESSER-PEREIRA, 1996). O modelo burocrático é conferido a Max Weber, pois a análise e síntese das suas principais características partiram do sociólogo alemão.

Nesse contexto, a prática burocrática do Estado moderno dá-se no domínio preponderante da racionalidade funcional, que lida com fatos, não com valores, meios ou fins (MARTINS, 1996). Sendo assim, o poder provém das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição. Matias-Pereira (2013) explica que a expansão do modelo burocrático parece corresponder com o processo de industrialização, a crescente complexidade da sociedade e o aprofundamento da divisão social do trabalho.

Segundo Secchi (2009), as características principais do modelo burocrático são: a formalidade, que implica a configuração e a legitimidade de uma hierarquia administrativa, a formalização dos processos decisórios e a conseqüente formalização das comunicações internas e externas; a impessoalidade, que acontece entre os membros da organização e entre

o ambiente externo e a organização, delineando claramente funções e linhas de autoridade; e o profissionalismo, que pressupõe que o alcance de níveis mais elevados na hierarquia deva ser pautado pela experiência na função.

Destaca-se, sobretudo, que a separação entre público e privado, bem como a separação entre política e administração é proposta por Weber como esforço para garantir a eficiência e a justiça. Com base nessa eficiência, outra característica da burocracia é apontada por Behn (1998), a especialização de tarefas. Nesse contexto, cada pessoa se concentra em realizar sua própria tarefa muito bem, tendo domínio sobre ela, sem preocupar-se em obter uma visão sistêmica do processo.

Como evidenciam Magalhães e Souza (2015), neste modelo a produção dos serviços públicos era concentrada na máquina do Estado e assim, não havia a participação do cidadão nem a coprodução dos serviços públicos. A transparência existente se limitava as determinações da lei, a imputabilidade ocorria quando a lei não era seguida, independente se os serviços públicos eram eficientes e eficazes (MAGALHAES; SOUZA, 2015).

Contudo, ter a eficiência como pressuposto básico não se mostrou atributo real. Quando no século XX, o Estado liberal deu lugar ao Estado econômico, a administração burocrática se mostrou lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada voltada para o atendimento das demandas dos cidadãos. Tais fatos não se mostravam graves quando se tinha um estado pequeno, que tinha como função exclusiva garantir o controle de propriedades e contratos (BRESSER-PEREIRA, 1996). O mesmo autor ainda ressalta que, a expansão do Estado ocorreu devido a pressões da sociedade, mas também por estratégias de crescimento da própria burocracia.

Além disso, a burocracia acarretou impactos negativos, segundo Merton (1949) citado por Secchi (2009), a impessoalidade tratada rigorosamente levou a não percepção de peculiaridades e necessidades individuais, como por exemplo, as reais necessidades dos cidadãos. Esses e outros efeitos negativos provocados pela burocracia são as chamadas disfuncionalidades, e evidenciam as limitações e prejuízos do modelo.

A necessidade de uma reforma no modelo administrativo, de acordo com Bresser-Pereira (1996), se deu em função da legitimidade burocrática perante as demandas da cidadania e também devido ao crescimento do Estado e o aumento na complexidade dos problemas a serem enfrentados.

2.2. Administração Pública Gerencial

O início da era do conhecimento e da informação, na segunda metade do século XX, é caracterizado por grandes transformações que impõem novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. No âmbito público, o desafio se foca principalmente em como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras (GUIMARÃES, 2000).

A administração pública gerencial é um modelo pós-burocrático, fundamentado em valores como eficiência, eficácia e competitividade, e é também conhecido como nova gestão pública (SECCHI, 2009). De acordo com Bresser-Pereira (1997), nos anos 60 e início da década de 70, a insatisfação com o modelo burocrático já era percebida. O modelo gerencial passa a existir como resposta à crise vivida, bem como uma estratégia para diminuir os custos e tornar mais eficientes os que cabiam ao Estado.

A nova gestão pública tem uma característica muito importante: a busca pela qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Para tanto, inspira-se na administração privada, mas adota um foco diferente: a defesa do interesse público.

Em síntese, Pimenta (1998) destaca oito princípios básicos percebidos na administração pública gerencial. O primeiro princípio, a desburocratização, é a retirada de obstáculos processuais à implantação de uma gestão mais flexível e responsável. Já o segundo princípio, a descentralização, por sua vez, pode ser conceituado de três formas: a descentralização interna (de cima para baixo na estrutura administrativa do setor público), a descentralização externa (de dentro para fora da estrutura do Estado), ou ainda a descentralização entre os níveis de governo, fortalecendo o poder local. Conforme esclarece Sobrinho e Silva (2015), ao permitir a descentralização interna e externa, chamada pelos autores de desconcentração, o objetivo é obter resultados exitosos com menor desperdício de recurso (humano, financeiro e material) e com maior eficiência.

O terceiro princípio é o da transparência, essencial para substituir controles burocráticos por controles sociais. A transparência visa dar publicidade às ações do Estado para que essas possam ser controladas e os recursos melhor aplicados. Ademais, tem por objetivo dar fim a cultura do favorecimento. Para Cruz *et al* (2012), a transparência governamental se materializa por meio da divulgação de informações claras e tempestivas acerca de resultados da gestão pública, bem como de suas implicações para a sociedade.

Como consequência desse princípio está o quarto princípio, *accountability*, que significa contabilizar resultados, controlar e avaliar se os objetivos propostos foram atingidos com a produtividade e a qualidade preestabelecidas (PIMENTA, 1998). Isto é, é o processo permanente de avaliação e responsabilização de quem ocupa um cargo público em prestar contas segundo os parâmetros da lei, pelos resultados das suas ações (PINHO; SACRAMENTO, 2009; ROCHA, 2011). Neste processo há a possibilidade de punição e as informações são utilizadas como uma defesa de direitos humanos, relativos a abusos de autoridade, assim como na garantia de direitos sociais e como instrumento de combate a corrupção (ANGÉLICO, 2012).

Vale destacar que no Brasil passou a vigorar em 2011 a Lei de Acesso às Informações Públicas. A lei insere o cidadão no processo da transparência, mas todos os mecanismos de informação acionados e acionáveis para a sua implementação ainda são aparatos do Estado, cabendo ao cidadão uma transparência passiva (JARDIM, 2012).

Interligado a esse princípio tem-se a ética, sendo que o comportamento ético se torna fundamental nos serviços públicos flexíveis e pode ser estimulado por meio da implantação de códigos de ética, da criação de conselhos, dentre outros. O profissionalismo, sexto princípio, adota o mérito como mecanismo de legitimação organizacional para poder atrair, reter, desenvolver e motivar as pessoas integrantes dos processos públicos. Em relação a esse princípio, Magalhães *et al* (2010) e Sobrinho e Silva (2015) comentam que os esforços para maior profissionalização do setor público ainda são pouco significativos, apesar de avanços oriundos da criação de novas leis. Segundo os autores faltam incentivos para capacitação de servidores e de políticas que permitam integrar as funções de atração, retenção, desenvolvimento e motivação (MAGALHAES; *et al*, 2010; SOBRINHO; SILVA, 2015).

O sétimo princípio é o da competitividade, propondo que o Estado não é o executor de todas as suas ações, ele estimula a competitividade entre seus fornecedores, mesmo no caso da inexistência de mercados (PIMENTA, 1998).

Por fim, o último princípio é o do enfoque no cidadão. Muitas vezes a administração pública se perde na execução de grandes políticas, o gerencialismo, como supracitado,

valoriza o cidadão como principal consumidor dos serviços públicos, para tanto, adota vários meios dos quais obtém retorno e avaliação do desempenho do setor público (PIMENTA, 1998). Como discorre Lourenço e Ferreira (2015), passa-se a se referir ao cidadão com termos como cidadão-cliente ou cidadão-consumidor, esse último mais adequado na visão dos autores. Ainda de acordo com os mesmos, esse tratamento implica a necessidade de prestar serviços de excelência como são pretendidos no setor privado. Apesar dessa abordagem receber críticas devido ao tratamento do cidadão apenas como cliente e esquecimento do seu lado cidadão, segundo Lourenço e Ferreira (2015), um foco somente no cidadão não garante a não supressão de direitos e o melhor atendimento das necessidades.

2.3 Administração Pública Societal

Diante da crise de legitimidade, a administração pública gerencial acomoda novas formas de interação entre Estado e Sociedade Civil, acendendo pretensões procedimentais para a modificação do sistema (FREITAS; FREITAS; FERREIRA, 2016). Como consequência, é vivido um momento de transformação dos moldes de administração pública e de suas formas de gestão (NATIVIDADE; PEREIRA; OLIVEIRA 2010).

O modelo societal de administração pública tem como base a inserção da participação popular na gestão pública, que alcançou o seu auge na década de 1960, quando a sociedade se organizou pelas reformas no país. Tal modelo procura estabelecer maior interlocução entre atores e organizações para desenvolverem processos participativos e democráticos na afinidade entre governo e sociedade civil (KLEBA; COMERLATTO; FROZZA, 2015).

A gestão social acontece quando os governos institucionalizam modos de elaboração de políticas públicas que transformam os cidadãos não mais em “alvo”, “meta”, ou avaliador de resultados, mas sim em participantes ativos no processo de elaboração dessas políticas. Nessa discussão, Freitas, Freitas e Pereira (2016) evidenciam a cidadania deliberativa com configurações de espaços de participação, em que a sociedade apresenta uma postura ativa desde a formulação das políticas públicas, até a implementação e avaliação. A cidadania deliberativa indica que ao tomar ciência de sua função como sujeito social que conhece seu papel na organização da sociedade, o cidadão deve atuar não somente como contribuinte, eleitor, mas com presença ativa e solidária nos destinos de sua comunidade (TENÓRIO, 1998).

Ao tornar-se ativa nas discussões de assuntos públicos, a sociedade civil contribuiu com a construção de canais de participação, culminando na deflagração de conselhos gestores e fóruns temáticos (FREITAS; FREITAS; FERREIRA, 2016). Natividade, Pereira e Oliveira (2010) complementam evidenciando outras experiências participativas, como práticas voltadas aos princípios de economia solidária e orçamentos participativos.

A administração pública societal se apresenta como um conceito em pleno debate e construção teórica, metodológica e empírica. A complexidade do conceito desabilita um único significado, proporcionando diversas interpretações, harmonizando seu aspecto construtivo (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011). Segundo Paula (2005) o modelo traz como ponto positivo: a elaboração de projetos de desenvolvimento que atendam aos interesses nacionais, além de construir instituições políticas e políticas públicas mais abertas à participação social e voltadas para as necessidades dos cidadãos. Como uma das limitações do modelo, a mesma autora apresenta o não-desenvolvimento ainda de estratégias que articulem as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública.

3. METODOLOGIA

O presente artigo utilizou princípios da abordagem de meta estudo para estabelecer uma síntese dos estudos de inovação na administração pública. O objetivo de estudos classificados dessa maneira é levantar conclusões a respeito de campos do conhecimento de determinada área ou mesmo da produção como um todo (SOUZA; REINERT; SPROESSER, 2009). Apesar de estudos dessa natureza serem expressivos na literatura, como apontam os autores supracitados, são menos frequentes os que procuram por temáticas mais tratadas na produção nacional ou procuram as mudanças nas temáticas tratadas ao longo dos anos (SOUZA; REINERT; SPROESSER, 2009). Por esse motivo, nesse estudo limitou-se a variável temática, com levantamento da frequência em que as inovações na administração pública foram discutidas.

Para o desenvolvimento desta pesquisa valeu-se dos artigos contidos nos anais eletrônicos disponíveis no evento EnANPAD (no período de 1997 a 2012), considerado o principal evento acadêmico de administração no Brasil. O período de coleta se deu entre Julho e Agosto de 2013 e foram contemplados os grandes temas e subtemas relacionados à Administração Pública. Vale salientar que os anais desse ano (2013) ainda não estavam disponíveis para consulta.

A partir do marco teórico, foram identificadas e listadas as inovações advindas da transição dos modelos de administração pública (Quadro 1). Assim, com a leitura do resumo e da introdução dos artigos foi possível selecionar, a partir da busca de palavras-chave, dentre os 1.467 trabalhos relacionados à administração pública, 251 artigos que tratavam dos aspectos inovadores. Tais aspectos inovadores foram considerados a partir da definição de Farah (2008), mencionada anteriormente.

Os dados foram divididos em dois blocos de análise, Transição do Modelo Burocrático para o Gerencial (Bloco 1) e Transição do Modelo Gerencial para o Modelo de Gestão Social (Bloco 2), e as inovações, identificadas *a priori*, foram consideradas como categorias.

Quadro 1 - Blocos e Categorias de análise

BLOCOS	TRANSIÇÃO BUROCRACIA → GERENCIALISMO	REFERÊNCIAS	TRANSIÇÃO GERENCIALISMO → GESTÃO SOCIAL	REFERÊNCIAS
CATEGORIAS	Accountability	Pinho e Sacramento, (2009); Rocha, (2011)	Descentralização	Pimenta (1998)
	Parcerias Público-Privada	Oliveira (2005)	Conselhos Gestores	Tatagiba (2005) Kleba et al (2010)
	Avaliação de Desempenho	Pacheco (2009)	Economia Solidária	Gaiger (2008,2012)
	Foco nos Resultados	Monteiro (2016)	Participação Social/Gestão Social	Milani (2008)
	Eficiência e Eficácia	Stoner e Freeman (1995); Castro (2006)	Orçamentos Participativos	Souza (2001) Cunha, Coelho e Pozzebon (2014)
			Cidadania	Tenório (1998); Freitas, Freitas e Pereira (2016)
TOTAL DE	133		118	

ARTIGOS				
---------	--	--	--	--

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para fazer o tratamento dos dados, a análise utilizada foi a análise descritiva simples, a qual preocupa-se com a organização, sintetização e apresentação dos mesmos.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

São expostos a seguir os resultados e as análises divididos em dois blocos. Como pode-se observar na Figura 1, a transição do Modelo Burocrático para o Gerencial apresentou mais aspectos inovadores, sendo que 53% dos artigos analisados constavam modificações oriundas dessa transição; enquanto 47% dos artigos apontaram inovações na transição do Modelo Gerencial para o Societal.

Figura 1: Inovações na Transição dos Modelos de Administração Pública.

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.1.BLOCO 1: Transição do Modelo Burocrático para o Gerencial

As inovações advindas da transição do modelo burocrático para o modelo gerencial da maneira em que foram propostas objetivavam resolver problemas como: a ineficiência no que se referia ao atendimento das demandas sociais, o excesso de ritualismo e formalismo, que tornavam o governo lento e auto referido, e problemas como a corrupção e a centralização das funções do Estado (FADUL; SOUZA, 2006).

Ao analisar as inovações oriundas com a incorporação do Modelo Gerencial, foi possível identificar cinco categorias. As categorias, bem como o número de artigos e o percentual que representam perante o número de pesquisas identificadas, estão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Categorias da Transição do Modelo Burocrático para o Gerencial

CATEGORIAS	NÚMERO DE ARTIGOS	PORCENTAGEM
<i>Accountability</i>	28	21%
Parcerias Público-Privada	11	8%
Avaliação de Desempenho	43	32%
Foco nos Resultados	21	16%
Eficiência e Eficácia	30	23%
TOTAL	133	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

No que se refere à prática inovadora do *accountability*, que é tratada por 21% dos artigos analisados, observa-se que o termo é amplamente utilizado e considerado um “jargão” no Brasil. Entretanto, como é estrangeirismo, segundo Pinho e Sacramento (2009), seu conceito no país ainda está em construção e consolidação.

De acordo com Medeiros, Crantschaninov e Silva (2013) a falta de consenso sobre a definição de *accountability* contrapõe-se ao seu expressivo uso empírico o que fez com que a academia se apropriasse dele e o usasse com mais frequência. Tal pressuposto se confirma ao analisar-se que, a partir do ano de 2001, estudos sobre a temática apresentaram frequência maior ou igual a um. Dentre os trabalhos analisados, é recorrente a análise dos mecanismos de *accountability* utilizados pelas três esferas públicas: municipal, estadual e federal (CASTRO; ATHAYDE; RESENDE, 2001; LOUREIRO; ABRUCIO, 2003).

A instituição de Parcerias Público-Privadas (PPP), também são inovações advindas do gerencialismo, que visam descentralizar as atividades que antes cabiam somente ao Estado, abrindo espaço para a competitividade entre as empresas interessadas. De acordo com Oliveira (2005), as PPP são entendidas como parcerias entre empresas, investidores privados e o setor público com o objetivo de conceber, planificar, financiar, construir e operar projetos comumente prestados através de mecanismos tradicionais como os contratos públicos.

A baixa assiduidade de trabalhos sobre essa temática (11 artigos), tratada por aproximadamente 8% dos artigos, e a maior frequência ocorrendo apenas a partir de 2003, pode ser justificada pelo fato de o conceito de PPP ainda estar em formação. Tais parcerias se tornaram amplamente conhecidas apenas em 2003 com a elaboração do Plano Plurianual e os estudos e debates sobre as PPP se aprofundaram somente a partir 2004 com o surgimento da Lei de Parcerias (OLIVEIRA, 2010). Os trabalhos do evento analisado que discorrem sobre as PPP abordam diversas perspectivas, que vão desde uma comparação entre tipologias e conceitos da literatura com os instrumentos legais, passando por estudos dos modelos de parcerias existentes até artigos que objetivam avaliar por diferentes ópticas as PPP (MELO; SECCHI, 2012; CUTRIM; TRISTÃO, 2010; PINTO; SALGADO; GOMES, 2009).

Ademais, os artigos que tratam sobre Avaliação de Desempenho, principalmente de avaliação de desempenho de políticas públicas (MARCELINO; HOLANDA; VIEGAS, 2003; SERPA; CALMON, 2009; DRUMOND et al., 2011), são constantes no EnANPAD, representando 32% dos estudos. Tal frequência pode ser explicada, pela expansão nas décadas de 1980 e 1990 da função avaliação no contexto do Estado, motivada, sobretudo por questionamentos que tangiam ao tamanho e a eficiência do setor público (FARIA, 2005).

Além disso, com aproximadamente 16% de constância se encontram os estudos sobre a inovação “foco nos resultados”, também conhecida como gestão por resultados. A inovação consiste na inversão do mecanismo do modelo burocrático com foco nos meios, nos processos, para uma nova lógica voltada para resultados, ou voltada para os fins. Na contratualização de resultados são determinados claramente os resultados a serem alcançados, bem como os recursos e medidas fundamentais para atingi-los (NEVES; MELO 2007).

Os mesmos autores apontam que o movimento de gestão por resultados teve seu marco legal no ano de 1998, com a Emenda Constitucional nº 19. Essa Emenda ampliou a possibilidade gerencial, ao conceder mais autonomia orçamentária e financeira aos órgãos e entidades mediante a celebração de contratos entre seus dirigentes e o poder público, que tenham por objeto a fixação de metas de desempenho. Dessa forma, o marco legal

acontecendo em 1998, pode justificar a ausência de trabalhos sobre a temática em questão no primeiro ano de realização do EnANPAD, 1997.

Com uma das maiores frequências encontradas, aproximadamente 23%, estão os estudos sobre a eficiência e a eficácia do Estado. De acordo com Castro (2006), a já mencionada Emenda Constitucional nº 19 trouxe muitas inovações à administração pública, dentre elas o princípio da eficiência. Esse princípio, considerado um dos mais modernos da função administrativa, visa desenvolver um Estado mais gerencialista imparcial, transparente, participativo, eficaz, sem burocracia, e em busca da qualidade. Assim a função administrativa já não se contentaria em ser desempenhada apenas seguindo o princípio da legalidade, exigia-se agora, muito em virtude da conjuntura mundial vivida (o empobrecimento da população, a globalização, a falência do modelo intervencionista, dentre outros), um resultado positivo para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros (CASTRO, 2006).

A porcentagem encontrada sobre essa temática nos anais do evento em questão, 23%, pode ser justificada, pois segundo Martino Junior (2011), o assunto ganha importância nos dias atuais a partir de mecanismos introduzidos para gerar maior eficiência, eficácia, transparência e controle dos gastos públicos, mecanismos esses oriundos da Reforma Gerencial na década de 1990. Esse pressuposto se confirma ao observar-se que os trabalhos sobre eficiência e eficácia obtiveram maior assiduidade nos últimos anos analisados. Ademais, os artigos analisados apresentam concentração em focos como a aplicabilidade dos conceitos de eficiência e eficácia no âmbito público (CASTRO, 2006) e a análise, avaliação e identificação das funções governamentais a partir dos conceitos em questão (MACÊDO; FILHO; JÚNIOR, 2012).

4.2. BLOCO 2: Transição do Modelo Gerencial para a Gestão Social

Na transição do Modelo Gerencial para o Modelo de Gestão Social, as inovações visavam resolver de uma maneira diferente problemas que já se apresentavam na burocracia e no gerencialismo, atendendo de maneira mais efetiva as demandas da sociedade, enfatizando a participação social. De acordo com o Quadro 4, observa-se que há um maior número de artigos citando a descentralização (33%) como uma inovação do Modelo Societal, seguido da participação social/gestão social com 29%. Adicionalmente, observa-se 15% dos artigos mencionando a economia solidária, 9% retratando os orçamentos participativos e os Conselhos Gestores e 5% a cidadania.

Quadro 4 - Categorias da Transição do Modelo Gerencial para a Gestão Social

CATEGORIAS	NÚMERO DE ARTIGOS	PORCENTAGEM
Descentralização	39	33%
Conselhos Gestores	11	9%
Economia Solidária	18	15%
Participação Social/Gestão Social	34	29%
Orçamentos Participativos	11	9%
Cidadania	5	5%
TOTAL	118	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Problemas como a desburocratização não totalmente resolvida pelas inovações advindas do modelo gerencial, também são alvo das inovações na gestão social, como

exemplo, práticas de descentralização. A descentralização, que pode ser entendida como a transferência de poder decisório a municípios ou órgãos locais, inova ao tentar corrigir a democracia representativa, e é relativa a processos de modernização gerencial da gestão pública (KERBAUY, 2001).

A descentralização, com frequência em torno de 33%, é considerada uma inovação no gerencialismo. Entretanto, naquele contexto foi realizada utilizando-se as PPP, diferente do modelo de gestão social que aborda a descentralização das funções do Estado a partir da concessão de mais autonomia para os municípios.

Assim, o grande número de trabalhos sobre essa temática (39 artigos), justifica-se pelo fato de esse tema ser discutido desde a Constituição de 1988 e também pelo fato de a concessão de mais poder aos municípios ser acentuada com a promulgação da Lei Orgânica Municipal em 1991 que consagrava a instituição de conselhos municipais (KERBAUY, 2001). Nesse contexto, os trabalhos têm semelhanças ao abordarem a descentralização em casos específicos, como nos municípios de São Paulo, Belo Horizonte, Salvador, Niterói (TINÔCO, 1998; SILVA; CORRÊA; ARAÚJO, 2002; POLO *et al.*, 2005). Ademais alguns artigos também analisam o impacto da descentralização sobre a educação, saúde e a descentralização como alternativa para incentivar a participação social (MONTEIRO; KRONEMBERGER, 2007; RESENDE; TEODÓSIO, 2008).

Intimamente relacionados com os artigos que tratam sobre descentralização, com aproximadamente 9%, estão aqueles que tratam especificamente sobre a inovação “Conselhos Gestores”. Como aponta Tatagiba (2005), a novidade histórica dos conselhos gestores se encontra principalmente na intensificação e na institucionalização do diálogo entre governo e sociedade, por meio de diferentes canais, como condição para uma alocação mais justa e eficiente dos recursos públicos.

De acordo com Almeida e Cayres (2012), as publicações sobre essa temática se concentram principalmente em duas áreas do conhecimento: saúde e ciências sociais. Ademais a não frequência de trabalhos sobre os Conselhos, nos anais do evento em questão, em período anterior a 2002 pode ser explicado, segundo as mesmas autoras, devido à legitimidade tardia que a temática teve no campo disciplinar das ciências sociais brasileiras. Nesse contexto, tem-se que os artigos analisados tratam principalmente do desempenho, das características, das dificuldades e dos limites dos conselhos municipais (CARVALHO *et al.*, 1999; CARNEIRO; COSTA, 2004).

Ademais, com aproximadamente 15% de frequência aparecem os artigos que tratam da economia solidária. De acordo com Costa e Carrion (2009), tal inovação permite maior resistência aos valores centrais da modernidade capitalista e altera o modo de agir economicamente em relação à produção, à divisão do trabalho e às relações interpessoais.

Apesar de os estudos acadêmicos relacionados a essa temática terem se multiplicado nos últimos tempos, como aponta Gaiger (2007), a baixa frequência encontrada nos anais do EnANPAD (18 artigos), e a inexistência de trabalhos nos anos iniciais do evento, pode ser explicada principalmente devido à recente utilização do termo no Brasil, início da década de 90. Até essa década, o efeito transitório das práticas que seriam posteriormente identificadas com a economia solidária fez com que houvesse poucas produções acadêmicas a respeito. Os estudos iniciais sobre essas experiências foram realizados por entidades de apoio em muitos casos em conjunto com universidades, e os resultados eram divulgados, por exemplo, em boletins ou revistas de divulgação (GAIGER, 2012).

Mais adiante, com constância de aproximadamente 29%, estão os trabalhos que tratam da gestão social e da inclusão do mecanismo de participação social no Estado. França Filho

(2008) argumenta que a gestão social não é orientada, ao menos não em primeira instância, por uma finalidade econômica, o que contraria a tradição de desenvolvimento das técnicas e metodologias gerenciais em administração. Por esse motivo trata-se, segundo o autor, de uma inovação na disciplina administrativa.

Os estudos do mecanismo de participação social possuem alta representatividade no âmbito acadêmico. Segundo Milani (2008), a participação social é tida por alguns pesquisadores como necessária para a construção de uma cidadania ativa e para o (re) surgimento da democracia participativa baseada em diferentes formas de delegação da representação política. Apesar do termo “gestão social” ser recente no Brasil, o início das discussões, aqui também incluso a discussão sobre a participação social, circundam os anos 1990, o que coincidiu com os períodos de realização do EnANPAD e pode justificar o grande número de trabalhos relacionados encontrados nos anais do evento (34 artigos).

Ademais, com aproximadamente 9% de frequência, encontra-se a inovação “orçamento participativo”. Essa é considerada uma inovação, ao passo que, tem como essência o fato de que a população não apenas deve ser consultada quanto as demandas de investimento do poder público como também deve ser capacitada para deliberar acerca das prioridades do governo, o que não acontecia nos modelos administrativos anteriores (CAVALCANTE, 2007).

Entretanto, mesmo sendo uma prática que teve início em 1989, e que foi amplamente praticada nas prefeituras a partir de 1993 até os dias de hoje segundo Azevedo Filho (2013), os trabalhos sobre essa temática no evento em questão não apresentaram grande frequência (11 artigos). Em sua maioria os artigos que analisam o orçamento participativo o fazem baseados nas experiências municipais, e tratam de sua efetividade na contribuição de maior transparência, dos fatores influentes, os resultados alcançados, dentre outros aspectos.

Por fim, com uma pequena frequência (5 artigos), cerca de 5 %, estão os trabalhos que tratam sobre a formação de uma cidadania deliberativa. A inovação da temática consiste em considerar a participação da sociedade como parte da deliberação política, e através da criação de espaços de comunicação adequados, onde decisões são tomadas e as opiniões são conversadas e sintetizadas a partir do entendimento mútuo. Dessa forma estimula-se o sentimento de pertencimento o que transforma o cidadão passivo em ativo, ou deliberativo (ALENCAR; GRANGEIRO, 2012). Como exemplo dos espaços de comunicação, pode-se citar as inovações já mencionadas acima como, os conselhos gestores e orçamentos participativos.

A baixa frequência de trabalhos sobre essa temática pode ser justificada, pois em muitos casos o conceito de cidadania é intrínseco à temática gestão social, já que essa última busca um modelo de autogestão no qual o grupo, a partir de mecanismos de participação, é capaz de decidir sua forma de funcionamento. Os artigos que tratam especificamente da cidadania trazem abordagens diferentes, como a identificação das formas de desenvolvimento local com a cidadania e o processo de cidadania deliberativa e as formas de atuação dos atores locais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública não está isenta de pressões por mudanças, as estratégias propostas começam aos poucos a entrar mais fortemente na pauta dos estudos acadêmicos, isso pode ser percebido pelo aumento no número de trabalhos apresentados sobre os mecanismos inovadores nas realizações mais recentes do EnANPAD, um aumento de 400%

nos temas da primeira categoria e de 200% nos temas da segunda categoria. Ademais, ao fazer-se um levantamento geral dos artigos publicados referentes às inovações advindas dos modelos analisados, encontra-se uma representatividade de 17 %, perante todos os trabalhos apresentados na área de administração pública. Essa representatividade pode ser justificada ao levar-se em consideração os amplos campos de estudos presentes na área, o que faz com que tudo que seja de interesse público seja considerado objeto da disciplina (PACHECO, 2003). Assim, os modelos de administração pública e suas consequentes inovações são uma das várias temáticas possíveis de serem estudadas na área.

O conceito de inovação ainda está em fase de consolidação no campo da administração pública e assume nesse cenário caminho diferente do até então conhecido pelas organizações privadas. O contexto dinâmico é mantido, mas agora as práticas e mecanismos inovadores para serem considerados como tal podem ser implementados com êxito ou não, e podem ser novos mecanismos de antigas práticas desde que visem resolver problemas específicos.

Destarte, marcada por uma multiplicidade de situações, a administração pública brasileira é amparada por tendências de inovação que estão associadas a mudanças no papel e função do Estado (FARAH, 2005). Essas tendências são importantes para o desenvolvimento da administração pública e estão relacionadas a uma nova forma de “fazer” do Estado, o que contribui para que esse esteja mais condizente com o tamanho, as mudanças e a complexidade dos problemas sofridos pela sociedade. Nesse sentido, se faz relevante estudar a inovação no âmbito da administração pública, e esse artigo contribui para incentivar a produção de conhecimento na área.

O estudo apresenta como limitação a utilização de palavras-chaves e da leitura do resumo e da introdução para a determinação do conteúdo dos artigos. Entretanto, foi compatível com a necessidade de objetividade na determinação das inovações a serem buscadas. Por fim, para futuros trabalhos sugere-se um aprofundamento do impacto prático das inovações nos governos e como elas se desenvolvem nas alternâncias de poder e de modelos de gestão.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, W. M.; GRANGEIRO, R. R. Os desafios da cidadania deliberativa: um estudo de caso sobre a participação dos jovens do projeto gestão social nas escolas. **Revista Pensamento & Realidade**, Ano XV, v. 27, n° 2, 2012.

ALMEIDA, C. C. R.; CAYRES, D. C. **Perfil da produção acadêmica sobre os Conselhos Gestores de Políticas Públicas no Brasil**. Anais do 36º Encontro Anual da ANPOCS, São Paulo, 21 a 25 de Outubro, 2012.

AZEVEDO FILHO, L. M. **Democracia no Orçamento Público: Orçamento Participativo**. 2013. Disponível em: < <http://www.arcos.org.br/artigos/democracia-no-orcamento-publico-orcamento-participativo/> > Acesso em: 14/01/2014

BEHN, R. D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da *accountability* democrática. **Revista do Serviço Público**. Ano 49, n. 4, Outubro-Dezembro, 1998.



BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 47, n. 1, p. 227-248, janeiro/fevereiro, 2013.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1) Janeiro-Abril, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista de Economia e Política**, v. 17, n. 3 (67), Julho-Setembro, 1997.

CALÇADO, A.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, no 3, Setembro, 2011.

CARNEIRO, C. B. L.; COSTA, B. L. D. **Governança Democrática e Gestão de Políticas Sociais**: o caso dos conselhos de assistência social e da criança e adolescência em Minas Gerais. Anais do XXVIII Encontro da ANPAD. Curitiba/PR, 25 a 29 de setembro, 2004.

CARVALHO, J. *et al.* **Conselhos Municipais**: sua contribuição para o desenvolvimento local. Anais do XXIII Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu/PR, setembro, 1999.

CASTRO, J. A.; ATHAYDE, T. R.; RESENDE, A. L. **O Balanço Social Do Setor Público: Uma Proposta Para Prefeituras Municipais**. Anais do XXV Encontro da ANPAD. Campinas/SP, 16 a 19 de setembro, 2001.

CASTRO, R. B. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. Anais do XXX Encontro da ANPAD. Salvador/BA, 23 a 27 de setembro, 2006.

CAVALCANTE, P. L. O Orçamento Participativo: estratégia rumo à gestão pública mais legítima e democrática. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, vol. 6, nº 2, Julho/Dezembro, 2007.

COSTA, P. A.; CARRION, R. S. M. Situando a Economia Solidária no Campo dos Estudos Organizacionais. **Revista Otra Economía**, v.3, nº4, 1º semestre 2009.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Ano 51, nº 3, Julho-Setembro, 2000.

CUNHA, M. A.V. C.; COELHO, T. R.; POZZEBON, M. Internet e participação: o caso do orçamento participativo digital de belo horizonte. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 54, n. 3, p. 296-308, maio/junho, 2014.

CUTRIM, S. S.; TRISTÃO, J. A. M. **Aplicação do Método Delphi para Identificação e Avaliação dos Fatores Restritivos à Realização de Parcerias Público-Privadas (PPPs)**. Anais do XXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro, 2010.



DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 98-117, 2013. In:

DRUMOND, A. M. *et al.* **Análise do Desempenho do Programa Lares Habitação Popular do Estado de Minas Gerais**. Anais do XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 04 a 07 de setembro, 2011.

FADUL, E.; SOUZA, A. R. **Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional**. Anais do XXX Encontro da ANPAD. Salvador, 23 a 27 de setembro, 2006.

FARAH, M. F. S. Disseminação de Inovações e Políticas Públicas e Espaço Local. **Revista O&S**, v.15, n.45, Abril/Junho, 2008.

FARAH, M. F. S. Dissemination of innovative cases: learning from sub-national programs in Brazil. 2005. Disponível em: <<http://www.unpan.org/innovmed/Documents/Brazil1.pdf>> Acesso em: 09/09/2013.

FARAH, M. F. S. Gestão pública e cidadania: iniciativas inovadoras na administração subnacional no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 31(4):126-56. Julho/Agosto, 1997.

FARIA, C. A. P. A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, nº. 59, Outubro, 2005.

FRANÇA FILHO, G. C. Definindo Gestão Social. In: SILVA JÚNIOR, J. T.; MÂSIH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C., Org(s). **Gestão Social, Práticas em Debate, Teorias em Construção**, Juazeiro do Norte: 27-37, 2008.

FREITAS, A. F. F.; FREITAS, A. F.; FERREIRA, M. A. M. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, no 2, Abril/Junho, 2016.

GAIGER, L. I. G. A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes. **Rev. Katál. Florianópolis**, v. 11, n. 1, p. 11-19, janeiro/junho, 2008.

GAIGER, L. I. G. **A economia solidária no Brasil**: refletindo sobre os dados do primeiro Mapeamento Nacional. Anais do II Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia, Florianópolis, 25 a 27 de Abril, 2007.

GAIGER, L. I. G. Por um Olhar Inverso: prismas e questões de pesquisa sobre a Economia Solidária. **Revista Sociedade e Estado**, v.27, nº2, Maio/Agosto, 2012.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 34 (3): 125-40, Maio-Junho. 2000.

KERBAUY, M. T. M. Federalismo, Descentralização e Democracia. **Revista Estudos de Sociologia**, v. 6, n. 10, 2001. Disponível em: <<http://piwik.seer.fclar.unesp.br/estudos/article/view/180>> Acesso em: 06/01/2014

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 15 n.1 – Janeiro/Março 2017.
Recebido em 03/02/2017 – Revisado em 20/03/2017 - Aprovado em 30/03/2017 – Publicado em 30/03/2017.
Avaliado pelo sistema *Double Blind Review* – Editor: Dr. João Francisco Morozini



KLEBA, M. E.; *et al.* O papel dos conselhos gestores de políticas públicas: um debate a partir das práticas em Conselhos Municipais de Chapecó (SC). **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, n. 3, p. 793-802, 2010.

KLEBA, M. E.; COMERLATTO, D.; FROZZA, K. M. **Rev. Adm. Pública**, v. 40, no 4, Julho/Agosto, 2015.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 46, n. 2, p. 385-401, março/abril, 2012.

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L. **Políticas Fiscais e Accountability**: o Caso Brasileiro. Anais do XXVII Encontro da ANPAD. Atibaia/SP, 24 a 27 de setembro, 2003.

MACÊDO, F. F. R. R.; FILHO, L. S.; JÚNIOR, M. M. R. **Análise da Eficiência dos Recursos Públicos Direcionados à Educação**: Estudo nos Municípios do Estado de Santa Catarina. Anais do XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro, 2012.

MARCELINO, G. F.; HOLANDA, N. C.; VIEGAS, W. **Avaliação de Políticas Públicas: o caso do ProInfo**. Anais do XXVII Encontro da ANPAD. Atibaia/SP, 24 a 27 de setembro, 2003.

MARTINO JÚNIOR, R. **A Reforma Gerencial e o Controle Externo da Eficiência dos Gastos Públicos**, 2011. Disponível em :< <http://martino-e-gomes-adv.jusbrasil.com.br/noticias/2234200/a-reforma-gerencial-e-o-controle-externo-da-eficiencia-dos-gastos-publicos>> Acesso em: 14/01/2014

MARTINS, C. H.; CRUCIAL, C. V.; ARAUJO, E. J. C. **Economia e Comunhão e Economia Solidária**: uma distinção de conceitos. Anais do XXX Encontro da ANPAD. Salvador, 23 a 27 de setembro, 2006.

MARTINS, H. F. Uma Análise dos Paradigmas de Administração Pública à luz do contexto do Estado Social. **Revista Parcerias Estratégicas**. v.1, n. 1, Maio, 1996.

MEDEIROS, A. K.; CRANTSCHANINOV, T. I.; SILVA, F. C. Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 47(3):745-775, Maio/Junho, 2013.

MELO, M. E.; SECCHI, L. **Parcerias Público-Privadas Como Instrumento de Reforma Administrativa**: Uma Proposta de Tipologia. Anais do XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro, 2012.

MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **RAP– Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 42(3):551-79, Maio/Junho, 2008.



MONTEIRO, L. M. **Discurso gerencial normativo e a gestão por resultados:** Notas sobre os modelos organizacionais implementados nas unidades subnacionais brasileiras. In: IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais - Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de Outubro, 2016.

MONTEIRO, M. G.; KRONENBERG, T. S. **Descentralização e Participação Social no Sistema Público de Saúde.** Anais do XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro, 2007.

NATIVIDADE, E. A.; PEREIRA, J. R.; OLIVEIRA, V. A. R. Gestão Social de políticas públicas de geração de trabalho e renda: uma reflexão por meio das ações da secretaria nacional de economia solidária. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v.3, n.1, pp. 1-22, janeiro-março. 2011

NEVES, F. S.; MELO, F. C. S. **O Estado para Resultados em Minas Gerais: inovações no modelo de gestão.** Anais do XII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública em Santo Domingo, República Dominicana, 30 de Outubro a 02 de Novembro, 2007.

OLIVEIRA, F. **Aproximações ao enigma:** o que quer dizer desenvolvimento local? São Paulo, Pólis. Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV, p.40, 2001.

OLIVEIRA, G. H. J. A arbitragem e as parcerias público-privadas. *Revista de Direito Administrativo*, v. 241, p. 241-271, julho/setembro, 2005.

OLIVEIRA, L. F. **Parcerias Público-Privadas:** Aspectos principais no âmbito federal. 2010. 55f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

OLIVEIRA, V. A. R.; CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R. Gestão social e esfera pública: aproximações teórico conceituais. **Caderno EBAPE.BR** .v.8, n.4, Dezembro, 2010.

PACHECO, R. S. Administração Pública nas revistas especializadas- Brasil, 1995-2002. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v.43,nº. 4, Setembro/Dezembro, 2003.

PACHECO, R. S. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 14, n. 55, p. 149-161, 2009.

PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, vol. 45, nº. 1, Janeiro/Março, 2005.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32(5): 173-99, Setembro- Outubro. 1998.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 43(6):1343-1368, Novembro/Dezembro, 2009.



POLO, E. *et al.* **Descentralização Administrativa da Cidade de São Paulo: Um Estudo de Caso.** Anais do XXIX Encontro da ANPAD. Brasília/DF, 17 a 21 de setembro, 2005.

RESENDE, G. A.; TEODÓSIO, A. S. S. **Descentralização e Democratização de Políticas Sociais: Venturas e Desventuras da Sociedade Civil Organizada no Brasil.** Anais do XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 06 a 10 de setembro, 2008.

ROCHA, A. C. Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 2, p. 82-97, maio/agosto, 2011.

SANTANA, A. **A reforma do Estado no Brasil: estratégias e resultados.** Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8 a 11 de Outubro, 2002.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, 43(2):347-69, Março/Abril, 2009.

SERPA, S. M. H. C.; CALMON, P. C. P. **Afinal de Contas, Por que Avaliar? Resgatando o Debate sobre Utilização na Avaliação de Programas Governamentais.** Anais do XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 19 a 23 de setembro, 2009.

SILVA, F. A. R.; CORRÊA, I. M.; ARAÚJO, W. F. G. **Aspectos Institucionais do Processo de Reforma Descentralizadora na Gestão Pública do Município de Belo Horizonte: Intersetorialidade e Territorialidade.** Anais do XXVI Encontro da ANPAD. Salvador/BA, 22 a 25 de setembro, 2002.

SOUZA, C. O cConstrução e consolidação de instituições democráticas papel do orçamento participativo. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 4, p. 84-97, outubro/dezembro, 2001.

SOUZA, S. A.; REINERT, J. N.; SPROESSER, R. L. **Pesquisa brasileira em Administração: um meta-estudo em temáticas do período 2000-2009.** Anais do II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Curitiba, 15 a 17 de Novembro, 2009.

SPINK, P. K. **A inovação na perspectiva dos inovadores.** Anais do IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, Espanha, 2 a 5 Novembro, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: PrenticeHall, 1995.

TATAGIBA, L. Conselhos gestores de políticas públicas e democracia participativa: aprofundando o debate. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, nº25, Novembro, 2005.

TENÓRIO, F. G. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32(5): 7-23, Setembro – Outubro, 1998.

TINÔCO, D. S. **Descentralização X Despreparo Institucional dos Municípios da Grande Natal.** Anais do XXII Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu/PR, 27 a 30 de setembro, 1998.



TONELLI, D. F.; et al. Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública. **Revista Serviço Público**, v.67, Edição Especial, p. 59-84, 2016.