



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Núcleo de Aprendizagem Virtual - NAVI

Curso de Especialização em Administração Pública Eficaz



**CACHOEIRA DO SUL – UM OLHAR DA OPINIÃO
PÚBLICA SOBRE A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Jane Helena Trebien

Porto Alegre

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Jane Helena Trebien

**CACHOEIRA DO SUL – UM OLHAR DA OPINIÃO
PÚBLICA SOBRE A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Porto Alegre

2007

Jane Helena Trebien

**CACHOEIRA DO SUL – UM OLHAR DA OPINIÃO
PÚBLICA SOBRE A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Pública.

Orientador: Prof. Msc. Luís Alberto Guadagnin

Porto Alegre

2007

**Dedico este trabalho a família
e aqueles que de uma forma ou outra
contribuíram e colaboraram
para a realização deste.**

RESUMO

O trabalho “Cachoeira do Sul – Um Olhar da Opinião Pública sobre a Gestão Pública Municipal” tem como tema a modernização da administração pública municipal e pretende verificar a percepção das lideranças comunitárias municipais em relação ao processo de modernização implantado pela atual gestão pública de Cachoeira do Sul (2005 - 2008), através de um modelo denominado - Gestão Municipal Empreendedora. O objetivo deste trabalho foi investigar, mais especificamente: a participação dos segmentos econômico-sociais mais envolvidos com os projetos e ações deste novo modelo de gestão (Comércio, Comunicação, Educação, Indústria, Rural e Saúde), a imagem da atual gestão municipal junto aos mesmos e as expectativas destes representantes em relação a esta gestão. O referencial teórico utilizado compreende bibliografia recente que aborda os assuntos relacionados à modernização da gestão pública, à opinião pública e à imagem na esfera pública. O trabalho utilizou o estudo de caso como estratégia de pesquisa e a análise descritiva-interpretativa das opiniões dos líderes comunitários para analisar os dados coletados. Os resultados desta análise revelam a possibilidade de avanço no processo de modernização da administração pública municipal, através do exemplo do modelo empreendedor de gestão do Município de Cachoeira do Sul. Espera-se que esta pesquisa possa contribuir com novas reflexões e novos olhares sobre as relações entre a esfera pública municipal e seus líderes públicos.

Palavras-chave: Modernização da administração pública, gestão pública municipal, opinião e imagem pública.

ABSTRACT

The dissertation “Cachoeira do Sul – Um Olhar da Opinião Pública sobre a Gestão Pública Municipal” has its theme based on the modernization of public administration and aims to verify the perception of the city community leaderships about the process called “Gestão Municipal Empreendedora” which is a modernization process implemented by the current public management of Cachoeira do Sul (2005-2008). The objective of this document was to investigate specifically the participation of socio-economic segments which were directly involved on the projects and actions taken by this new administration model (Education, Health, Communication, Industry, Commerce and Rural), what do they expect and what is their perception about the board management. This research was based on extensive and up to date lectures about themes related to modernization of public administration, public opinion and its perception of new public management models. This research was structured in a ‘case of study’ format and used the method of ‘descript-interpretative’ analysis to process the information given by the community leaderships as a contribution to this document. The results achieved by this research reveals the possibilities of development and modernization of the public administration management taking as example the new public administration model undertaken by the Cachoeira do Sul city hall. It is expected that this document can lead to further reflection and therefore contribute to a new perception about the relationship between public administration managers and its community leaders.

Key-words: Modernization of Public Administration. Public Administration Management. Public image and opinion.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	11
2.1	OBJETIVOS.....	12
2.1.1	Objetivo geral.....	12
2.1.2	Objetivos específicos	12
3	CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA DO SUL.....	13
3.1	BREVE HISTÓRICO.....	13
3.2	PERFIL DO MUNICÍPIO.....	15
3.3.1	Breve Histórico do Processo.....	17
3.3.2	Projetos e ações em desenvolvimento pela gestão pública atual.....	21
4	REVISÃO DA LITERATURA	25
4.1	MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA.....	25
4.1.1	Reforma da Administração Pública Brasileira	26
4.1.2	Governo Eletrônico e Desburocratização.....	30
4.1.3	Modernização da Gestão Pública Municipal.....	33
4.1.4	Participação da Sociedade no Governo	36
4.1.5	Públicos e suas Mediações na Esfera Pública	38
4.2	A OPINIÃO PÚBLICA E A IMAGEM NA ESFERA PÚBLICA	41
4.2.1	Imagem Pública	42
4.2.2	Opinião pública	44
4.2.3	Pesquisas de opinião.....	45
5	METODOLOGIA.....	48
5.1	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	50
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	53
6.1	ANÁLISE DOS SEGMENTOS.....	55
6.1.1	Segmento Comércio	55
6.1.2	Segmento Comunicação	55

6.1.3 Segmento Educação.....	56
6.1.4 Segmento Indústria	57
6.1.5 Segmento Rural	57
6.1.6 Segmento Saúde	58
6.2 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS SEGMENTOS.....	58
6.2.1 Análise dos reflexos do processo de modernização da gestão atual e dos aspectos positivos e negativos em relação às gestões anteriores.....	58
6.2.2 Análise da promoção da participação dos segmentos na administração pública	60
6.2.3 Análise da imagem da atual gestão municipal junto aos segmentos	61
6.2.4 Análise da avaliação da atual gestão municipal	62
6.2.5 Sugestões para um modelo ideal de administração pública	63
6.2.6 Análise geral dos dados em relação aos objetivos da pesquisa.....	65
7 CONCLUSÕES.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	77
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	78

1 INTRODUÇÃO

As demandas atuais da sociedade brasileira demonstram a urgência de modernização das administrações públicas. A premência da otimização da gestão pública se faz sentir especialmente nos municípios. É nos municípios que os cidadãos residem. Aos Prefeitos, Secretários Municipais e servidores dos municípios é que são encaminhados os pleitos dos cidadãos, em busca da satisfação de necessidades coletivas públicas. A gama de necessidades coletivas definidas no ordenamento jurídico como públicas, conferindo-se ao Estado a obrigação de provê-las, restou drasticamente ampliada a partir da Constituição Federal de 1988, denominada de Constituição-Cidadã. O acréscimo de encargos do Poder Público vem motivando a expansão das Administrações Municipais, às quais têm sido conferidas crescentes responsabilidades, inclusive em razão dos processos de municipalização de áreas essenciais do serviço público. Saúde, Ação Social, Educação, licenciamento e proteção ambiental, controle de trânsito, atendimento às crianças e idosos em situação de vulnerabilidade econômica e social, programas de renda mínima, prevenção ao aumento da criminalidade e inúmeras outras atividades estão sendo transferidas ou assumidas pelas municipalidades. Contribuiu para este aumento dos encargos municipais a diminuição dos investimentos federais e sociais na área social e, inclusive, na promoção do desenvolvimento, em razão da crise fiscal e do crescimento econômico pífio ao longo dos últimos 25 anos.

Entretanto, a participação dos municípios na repartição da receita pública não acompanhou o crescimento da complexidade e do volume de serviços que lhes foram conferidos. Diante do aumento das demandas e da redução relativa da disponibilidade de

recursos, a sociedade passa a exigir o aumento da eficácia, da eficiência e da efetividade das Administrações Municipais.

O poder público deve estar preparado para desenvolver um conjunto de ações que representem resultados eficientes no sentido de oferecer produtos e serviços de interesse comum. Assim, as ações públicas propostas devem acompanhar a evolução dos desejos e das necessidades da comunidade, visando sempre ao desenvolvimento econômico e social. Contudo, a falta de informações necessárias para a tomada de decisão e a aplicação de métodos arcaicos e ultrapassados faz com que o setor público não esteja preparado para uma gestão pró-ativa, estruturada e moderna. Persistem modelos baseados na improvisação, no assistencialismo e no patrimonialismo. Poucos municípios mantêm políticas continuadas de aprimoramento dos serviços e de capacitação dos servidores. O foco ainda reside na própria Administração, impondo-se requisitos e entraves a serem satisfeitos pelos demandantes.

O processo de tomada de consciência em relação a disfunções presentes na realidade administrativa dos municípios está fazendo com que os governos locais comecem a se interessar por novos instrumentos de gestão, que eram antes adotados apenas pela iniciativa privada, como planejamentos estratégicos, programas de qualidade e pesquisas de campo (de clima, de opinião, de satisfação de qualidade dos serviços), para responderem com mais eficiência as demandas da sociedade.

Neste contexto, em que as gestões municipais começam a despertar para a necessidade de iniciar um processo de modernização, o Município de Cachoeira do Sul, objeto deste estudo de caso, está implantando um novo modelo de gestão, que busca ser mais empreendedor e voltado para os resultados. Ciente de que as transformações organizacionais demandam tempo para se consolidarem, desenvolve-se, nesta pesquisa, uma investigação sobre a percepção das lideranças comunitárias sobre a eficácia da modernização administrativa empreendida pela Administração Municipal de Cachoeira do Sul.

2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Na administração pública buscar a satisfação dos contribuintes, por meio de políticas públicas voltadas ao coletivo, tem sido o grande desafio enfrentado pelos governos. A busca pela excelência em atender às demandas sociais também significa satisfação e progresso para a sociedade. Uma gestão pública moderna que visa à eficiência e eficácia, quando exitosa, acaba por gerar resultados que correspondem às expectativas da sociedade.

A administração pública brasileira ainda enfrenta grandes dificuldades e desafios, como a cultura patrimonialista, que confunde os interesses pessoais do gestor com os interesses do Estado, as obsoletas legislações de políticas públicas e o alto grau de corrupção, devido aos insuficientes e/ou ineficientes sistemas de controle vigentes. Assim, modernizar a gestão pública brasileira, tanto no âmbito federal, como estadual e municipal, torna-se uma medida primordial para combater os inúmeros problemas que assolam o setor público.

O que justifica a relevância deste estudo é exatamente verificar como a população do Município de Cachoeira do Sul, através da opinião dos agentes de influência está percebendo o processo de modernização que a gestão atual está promovendo. O olhar da opinião pública sobre a gestão interfere nas ações propostas pelo governo local e contribui para formação da imagem pública da gestão. Afinal, a organização pública só existe para atender aos seus cidadãos. Diante disto, o grau de abertura para a participação da sociedade na modernização da administração municipal é um dos indicadores do alcance do processo de modernização.

A modernização da gestão pública exige a criação de mecanismos que viabilizem a integração dos cidadãos no processo de definição, implementação e avaliação da ação pública. Neste trabalho utilizou-se a pesquisa de opinião como instrumento de promoção da participação da sociedade no governo municipal, buscando responder a seguinte questão: **Qual o impacto, a imagem pública e as expectativas dos cidadãos em relação ao processo de modernização da gestão pública do Município de Cachoeira do Sul, na opinião de suas lideranças comunitárias?**

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo geral

Verificar a percepção de lideranças comunitárias de Cachoeira do Sul em relação ao processo de modernização da gestão pública do Município, quanto à eficácia, à imagem pública e ao atendimento das expectativas dos cidadãos.

2.1.2 Objetivos específicos

- analisar a percepção destas lideranças comunitárias sobre o impacto do processo de modernização na otimização da gestão pública de Cachoeira do Sul;
- averiguar a participação das lideranças na gestão pública municipal;
- pesquisar a imagem formada por estes agentes de influência acerca da atual gestão pública do Município;
- investigar as expectativas destes agentes em relação à atual gestão municipal.

3 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA DO SUL

Neste capítulo contextualiza-se a pesquisa. Apresentam-se informações sucintas sobre a formação histórica de Cachoeira do Sul e descrevem-se as principais características econômicas, sociais e culturais do Município. Relatam-se os principais propósitos assumidos pela atual gestão municipal de Cachoeira do Sul e referem-se ações que estão sendo implementadas.

3.1 BREVE HISTÓRICO¹

O início da história de Cachoeira do Sul coincide com um período de disputas entre Portugal e Espanha pela posse da região meridional do Brasil. Dentre os acordos firmados entre os dois países, destaca-se o tratado de Madrid, datado de 1750. Como consequência do Tratado de Madrid, as terras que hoje constituem o Município de Cachoeira, a partir de 1750, foram ocupadas por soldados vindos de São Paulo e que receberam sesmarias da coroa portuguesa, garantindo a posse dessas terras para Portugal.

¹ Dado disponível no site da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul:
<<http://www.cachoeiradosul.rs.gov.br>>

Em 1753, Gomes Freire de Andrade trouxe casais açorianos para povoarem a região dos Sete Povos das Missões, mas que terminaram por espalharem-se pelo Rio Grande, principalmente ao longo do Rio Jacuí, em território cachoeirense dedicando-se à agricultura e pecuária. Ao final da Guerra Guaranítica, foram trazidos índios aculturados da região das Missões, instalando-os nas proximidades do Botucaráí.

Em 1769, esses índios foram aldeados junto ao Passo do Fandango, onde construíram uma pequena "Capela sob a invocação de São Nicolau", no local chamado Aldeia. Em 1779, a Capela foi elevada à categoria de Freguesia com o nome de Freguesia de San Nicoláo da Caxoeira de São José e depois, Freguesia de Nossa Senhora da Conceição da Cachoeira.

Com o Alvará de 26 de abril de 1819, D. João VI elevou a Freguesia à categoria de Vila, com o nome de Vila Nova de São João da Cachoeira e, em cinco de agosto de 1820, ocorreu à solenidade de instalação do Município, inaugurando-se o Pelourinho, antigo símbolo de autonomia. Assim, este mesmo o desmembrava da Vila de Rio Pardo, passando assim a ser sede de um novo Município, cujos limites abraçavam áreas atualmente ocupadas pelos Municípios de Alegrete, Santa Maria, Caçapava do Sul, São Gabriel e Santana do Livramento.

Em 1859, com a Lei nº. 443, de 15 de dezembro, a Vila foi elevada à categoria de Cidade, Cidade da Cachoeira. E, em 1944, Cachoeira passou a denominar-se Cachoeira do Sul, conforme Decreto-Lei nº 720, de 29 de dezembro. O nome Cachoeira surgiu no século XVIII e deve-se à Cachoeira do Fandango - corredeira no rio Jacuí, onde foi construída a Barragem - Ponte do Fandango.

3.2 PERFIL DO MUNICÍPIO

O Município está localizado estrategicamente no centro do Estado do Rio Grande do Sul, entre a BR 290 e RS 287, fazendo parte da microrregião do Vale do Jacuí, distante 196 km de Porto Alegre. Limita-se ao Norte com os Municípios de Novo Cabrais e Paraíso do Sul, ao Leste com Candelária e Rio Pardo, ao Oeste com Restinga Seca e São Sepé e ao Sul com Caçapava do Sul, Santana da Boa Vista e Encruzilhada do Sul (PREFEITURA MUNICIPAL, 2007).

É servido por uma ampla rede de infra-estrutura de apoio que vai desde a acessibilidade de transporte intermodal à disponibilidade hídrica superficial e subterrânea. Possui ligação asfáltica com Porto Alegre (190 km), Santa Cruz do Sul (90km), Santa Maria (110 km), em estradas de boas condições, com tráfego descongestionado. O Município integra o COREDE Jacuí Centro (PREFEITURA MUNICIPAL, 2007).

Tem uma população de 89.669 habitantes (IBGE, 2006), sendo que cerca de 87% se encontra na área urbana. Possui um território de 3.735,2 km² (FEE) e em 2004 o Produto Interno Bruto - PIB do Município foi de cerca de 252 milhões dólares o que lhe garante a 43^a posição no ranking estadual (KLERING, 2006). A esperança de vida ao nascer é de 70, 95 anos (FEE, 2000).

A precipitação média anual é superior a 1.500 mm. Porém, as chuvas são mal distribuídas ao longo do ano, com presença de períodos de estiagem no verão. A temperatura média anual é de 19 graus. É uma região de relevo plano a suavemente ondulado, com predomínio de coxilhas no norte e no sul e de várzeas aluviais no centro, com a presença abundante de água superficial e subterrânea (Aqüífero Guarani). Faz parte de uma região constituída predominantemente de áreas de campos limpos e pastagens; zona agrícola de uso intensivo de verão e zona agrícola de culturas diversificadas. Seu relevo e clima tornam o Município fortemente vocacionado à atividade primária, apresentando referenciais de produtividade agrícola acima da média estadual e plantéis genéticos na pecuária, de reconhecimento nacional. Assim, sua economia é baseada no setor primário e

se destacam: a agricultura irrigada e de sequeiro, a pecuária extensiva, áreas florestais e extração mineral (PREFEITURA MUNICIPAL, 2007).

Atualmente, o Município é uma referência nacional na criação de rebanhos, pois os pecuaristas cachoeirenses estão investindo em modernas tecnologias para o aprimoramento genético dos rebanhos, o que reflete no aumento da qualidade do gado (ANUÁRIO CACHOEIRA DO SUL, 2006/2007).

Cachoeira do Sul é o berço do cultivo do arroz irrigado no Brasil, o que lhe rendeu o título de Capital Nacional do Arroz. Há mais de 70 anos possuía a maior produção do país. Hoje em dia, através de modernas técnicas de manejo, está retomando seu lugar no grupo de elite em produtividade no Rio Grande do Sul. Isto só se torna possível devido ao investimento na busca de alto rendimento, baixo custo de produção e melhor qualidade dos grãos. O Município é sede há 65 anos do segundo maior evento do setor orizícola do mundo, a Feira Nacional do Arroz – Fenarroz, que só fica atrás de uma feira realizado em Nice, na França. O evento chegará em 2008 à sua 15ª edição (ANUÁRIO CACHOEIRA DO SUL, 2006/2007).

Embora o arroz continue sendo o produto agrícola mais produzido no município, não ocupa a maior área cultivada. Desde a safra de 2002/2003, as lavouras de soja ultrapassaram as de arroz e esta diferença vem aumentando. Enquanto a área de soja plantada na safra 2005/2006 foi de 48 mil hectares, com rendimento médio de 1,7 mil quilos por hectare, a área de arroz na mesma safra foi de 38.373 hectares e o rendimento médio ficou em 6.485 quilos por hectare (IBGE, 2006).

Na área de educação possui duas universidades, a Universidade Luterana do Brasil - ULBRA, que completou dez anos de funcionamento no Município e o Campus Regional V da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS.

3.3 O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA ATUAL DO MUNICÍPIO

A atual gestão pública de Cachoeira do Sul (2005 - 2008) está implantando um plano de desenvolvimento integral para o Município, que inclui o desenvolvimento urbano, social, econômico, ambiental e da melhoria da qualidade de vida da população. Com foco na modernização da administração pública, o plano busca o aprimoramento dos serviços públicos, a capacitação e valorização dos servidores, a otimização dos recursos públicos e, principalmente, a satisfação das necessidades dos munícipes.

3.3.1 Breve Histórico do Processo

Com a intenção de romper com o modelo burocrático e com a cultura assistencialista que até então ainda vigoravam na administração pública do Município de Cachoeira do Sul, a gestão municipal 2005 - 2008 propôs um novo modelo de gestão, com cunho significativamente gerencial, orientado por missão, objetivos e metas e voltado para os resultados. Assim, elaborou o Planejamento Estratégico para o período de 2005 a 2014, denominado - Gestão Municipal Empreendedora, disponível no site oficial do Município, onde estão traçadas as principais diretrizes para um modelo de gestão municipal, que pode ser exemplificado por este trecho retirado do Planejamento:

O grande desafio é garantir as condições para o desenvolvimento sustentado e para o crescimento econômico, de modo a gerar empregos permanentes e melhoria da renda para todos, com justiça social; assegurar as condições gerais de governança, caracterizando-se pela organização e modernização do sistema administrativo, e principalmente, pela realização de profundos ajustes das finanças públicas, incluindo-se aí a adequação das despesas de pessoal aos limites previstos em lei.

A intenção da nova administração pública municipal é colocar a Prefeitura a serviço da comunidade, implantando ações de transformação da máquina pública, a fim de torná-la menos onerosa aos cidadãos e mais ágil e eficaz na formação e implementação das políticas públicas. E com o modelo empreendedor seria possível promover esta transformação com transparência, valorização do dinheiro público, atração de novos investimentos, apoio às empresas locais e constante capacitação profissional.

Dentro desta postura empreendedora, o modelo proposto possibilita ao gestor público gerenciar com eficiência os recursos tributários para atender com maior eficácia a satisfação das necessidades coletivas, gerando resultados positivos para a comunidade. O poder de realização do governo no modelo adotado tornar-se-ia expressivamente maior do que o do governo no modelo burocrático, principalmente, porque para o desenvolvimento de uma gestão empreendedora, é necessário perseguir sempre a visão, missão e os objetivos definidos. Tais definições constam no Planejamento Estratégico municipal e são reproduzidos a seguir.

VISÃO

Inserir Cachoeira do Sul, até 2014, na relação dos dez municípios do Rio Grande do Sul com melhor qualidade de vida.

MISSÃO

Garantir, com transparência, o desenvolvimento econômico de Cachoeira do Sul, de forma harmônica com o meio ambiente, gerando oportunidades, concomitantes ao crescimento social e cultural do cidadão.

OBJETIVO GERAL

Gerir o desenvolvimento municipal alinhando e integrando as ações das Secretarias Municipais com as da comunidade, empresários e cidadãos, para que,

juntos, através do planejamento, seja possível o alcance das metas criadas para o desenvolvimento de Cachoeira e região.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Industrialização;
- Incentivos às empresas locais;
- Medição de desempenho de Órgãos e pessoal;
- Equilíbrio financeiro;
- Qualidade do serviço público;
- Poder descentralizado;
- Projetos e pesquisas;
- Desenvolvimento regional;
- Integração entre os órgãos e comunidade;
- Cultura da mudança;
- Cultura de justiça fiscal.

Com base nisso, a gestão atual resolveu apostar em um processo de rápido desenvolvimento econômico e geração de emprego, investindo na industrialização e conseqüente mudança da matriz produtiva do Município. Desta maneira, a qualidade de vida do cidadão cachoeirense, razão que norteia esta gestão, deverá evoluir na mesma proporção em que ocorrer o aumento da riqueza da cidade.

Para isso, a nova administração local definiu o novo modelo de gestão com base em dois pilares: Prefeitura e Comunidade. No pilar Prefeitura, para atender os serviços internos e o gerenciamento administrativo da máquina pública, definiram-se quatro frentes prioritárias de atuação (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CACHOEIRA DO SUL, 2006/2009):

- Recursos Financeiros: estabelecendo mecanismos de controle de lançamento e posterior cobrança para obter uma maior eficácia na cobrança dos tributos;
- Recursos Humanos: valorizando e qualificando os servidores públicos municipais para prestar um serviço de melhor qualidade a comunidade;
- Base Política: favorecendo o respeito à autonomia do Legislativo para tornar a Câmara Municipal de Vereadores uma aliada no desenvolvimento do modelo de gestão inovador;
- Base Legal: garantindo um maior controle dos atos e fatos públicos, através do cumprimento da legislação e da transparência. Algumas ações fundamentais desta frente: divulgação de balancetes com prestação de contas públicas; não aumentar as despesas se a arrecadação também não tiver aumentado; investir, no mínimo 15% do orçamento em saúde e 25% em educação e gastar, no máximo, 54% do total arrecadado com a folha de pagamento de pessoal da Prefeitura e 6% com subsídios dos vereadores.

No pilar Comunidade, que se refere às políticas públicas definidas pelo governo e que estão em conformidade com as necessidades da sociedade, também foram definidas quatro frentes prioritárias de atuação (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CACHOEIRA DO SUL, 2006/2009):

- Educação e Cultura: preservando e potencializando a cultura e promovendo a educação como forma de desenvolvimento social, através de educação profissionalizante, inclusão de jovens em práticas esportivas, cursos técnicos focados para o mercado de trabalho de Cachoeira do Sul e preservação e restauração do patrimônio histórico.
- Saúde e Meio Ambiente: promovendo ações que ampliem os programas de saúde mais especializados, humanizando o atendimento ao cidadão, valorizando os profissionais da saúde, definindo um programa de planejamento familiar e incentivando o desenvolvimento econômico em harmonia com a meio ambiente.
- Infra-estrutura: garantindo o crescimento da cidade de forma harmônica com o crescimento populacional e industrial, através de mudanças de infra-estrutura nas ruas e bairros da cidade, que sejam necessárias para isso.
- Ações Solidárias: fazendo com que as ações da Prefeitura sejam coerentes com os anseios da sociedade e para isso a integração das ações e o diálogo entre todos deve ser incentivado constantemente. Algumas ações desta frente: levar aos bairros assistência médica, obras públicas de melhoria, desenvolvimento de atividades artísticas, culturais e de lazer, serviços de vacinação, orientação jurídica, oficinas, cursos e palestras; impulsionar a participação das associações de bairros e conselhos municipais nas tomadas de decisões municipais; construção de casas populares, entre outras.

Para a execução do modelo de gestão proposto, foram criados projetos, denominados de produtos, com objetivos claros e alinhados com os programas definidos no Plano Plurianual (PPA). A coordenação e controle da execução dos projetos são realizados por equipes compostas de representantes de diferentes órgãos e secretarias, formadas de acordo com o tema de cada projeto. Cada equipe possui um líder responsável pelo projeto. E cada equipe tem o compromisso de elaborar relatórios com as informações técnicas do desenvolvimento, execução e análise dos resultados obtidos pelo projeto, conforme modelo definido pela Secretaria de Coordenação e Planejamento.

3.3.2 Projetos e ações em desenvolvimento pela gestão pública atual

O modelo de gestão empreendedora pretende suprir a necessidade urgente de crescimento econômico e de abertura de novos postos de trabalho, que representam os problemas mais graves do Município. Assim, vários são os projetos e ações desenvolvidas pela Prefeitura na área de geração de emprego e renda, envolvendo indústrias locais e atraindo investimentos externos.

Para impulsionar o crescimento de Cachoeira do Sul, a Prefeitura Municipal lançou o Programa de Desenvolvimento Industrial (Prodic). No Programa o Executivo concede incentivos fiscais, financeiros e físicos para empresas se instalarem ou aumentarem sua estrutura na cidade. Este Programa está possibilitando que o Município forme seu primeiro pólo calçadista: o governo municipal construiu um pavilhão para a instalação de uma planta industrial de calçados. Está, também, fomentando a expansão de outras indústrias cachoeirenses. Para exemplificar cabe referir que a Prefeitura disponibilizou uma área para ampliação de uma indústria de móveis para escritório, reforçando assim, a formação de um pólo moveleiro no Município. Para as pequenas empresas, a gestão atual elaborou um programa de incubadoras, que permite aos pequenos empreendedores se estabelecerem em boxes com luz, água e telefone no Distrito Industrial do Município. O período de permanência da empresa pode variar de um a três anos. A Prefeitura ainda oferece

incentivos financeiros, fiscais, microcrédito e apoio para obtenção de crédito junto ao BRDE (ANUÁRIO CACHOEIRA DO SUL, 2006/2007).

Uma das ações mais inusitadas da atual gestão é a negociação com a Caixa Econômica Federal – CEF, envolvendo a folha de pagamento dos servidores municipais, formalizada em um convênio, no qual a Administração municipal se compromete a depositar na CEF a folha de pagamento de seus funcionários, cerca de dois milhões de reais por mês, e em contrapartida a CEF remunerou a Prefeitura em um milhão de reais e comprometeu-se a construir 500 casas populares.

Em 2007 o Município terá a segunda maior usina de biodiesel do Brasil, um combustível que coloca o Município na rota do desenvolvimento. Este projeto se tornou possível através do repasse de uma área que pertencia ao Governo do Estado e da parceria com a Prefeitura, que prestará assistência técnica aos agricultores, para incentivar a produção de outras oleaginosas, como mamona, canola, girassol e nabo forrageiro. Além de gerar empregos diretos a usina também irá incrementar a arrecadação municipal e servirá com atrativo para outras indústrias, contribuindo para o crescimento da economia (ANUÁRIO CACHOEIRA DO SUL, 2006/2007).

Outra esperança de desenvolvimento é a implantação de uma usina termelétrica no interior do Município, pois o mesmo possui uma das maiores jazidas de carvão do Rio Grande do Sul. Este projeto tem o apoio da comunidade, como ficou comprovado no plebiscito realizado em maio de 2006, pela atual gestão. Nesta consulta popular, 83,4% dos mais de 10 mil eleitores que compareceram aos locais de votação foram favoráveis ao empreendimento. Além dos empregos gerados, quando a usina entrar em operação, haverá um enorme incremento na arrecadação de impostos, principalmente ICMS (ANUÁRIO CACHOEIRA DO SUL, 2006/2007).

E ainda, o Porto de Cachoeira do Sul será finalmente reativado para o escoamento das cargas de madeira extraídas da floresta por uma das gigantes mundiais da celulose, a empresa Aracruz, que se instalará no Município a partir de 2007. A indústria já comprou cerca de cinco mil hectares no interior do Município para o plantio de árvores. Um acordo firmado com a Prefeitura prevê a doação de terreno junto ao porto para instalação de uma

unidade de picotamento de toras de eucalipto e concede a isenção no pagamento do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e do Imposto Sobre Serviços (ISS) (ANUÁRIO CACHOEIRA DO SUL, 2006/2007).

Dois projetos inovadores da gestão atual, voltados ao objetivo nacional de oferecer mais educação e manter as crianças por mais tempo dentro da escola, são o Circuito Integrado de Esportes e Cultura – Ciesc A, e a implantação, em toda a rede municipal de ensino em 2005/2006 do ensino fundamental de nove anos, que desdobra a primeira série em dois anos, antecipando-se assim à exigência de lei federal.

O projeto Ciesc A leva as crianças que freqüentam entre a segunda e oitava série do ensino fundamental da rede municipal, em turno inverso ao da escola, para praticar atividades físicas e culturais. O projeto funciona através de parcerias firmadas com entidades, clubes e empresas do Município e em núcleos e oficinas, realizadas geralmente na própria instituição parceira. Os alunos são monitorados por 15 professores municipais e tem direito a lanche, transporte até o local e uniforme. Para participar do projeto as crianças devem estar matriculadas na escola e os pais ou responsáveis devem autorizar o seu ingresso. Em 2005, primeiro ano de funcionamento, o Ciesc A atendeu 1.500 alunos, número ampliado em 2006 para 2.000 participantes (ANUÁRIO CACHOEIRA DO SUL, 2006/2007).

Para envolver os pais dos estudantes da rede municipal de ensino, a Prefeitura criou também o projeto Ciesc B, que oferece gratuitamente cursos básicos e profissionalizantes. O objetivo do projeto é preparar os profissionais em busca de emprego para o novo mercado de trabalho. Antes de participar das oficinas profissionalizantes é necessário freqüentar o curso básico de cidadania, que dura cerca de dois meses e meio. Dentre as oficinas oferecidas, estão: bordado em pedraria, estoquista, manicura e pedicura, cabeleireiro, informática, garçom, costura industrial, jardinagem e higienização de alimentos. Até o final do primeiro semestre de 2006, mais de 1.100 pessoas aproveitaram a oportunidade para se qualificar (ANUÁRIO CACHOEIRA DO SUL, 2006/2007).

Ainda na área de educação a cidade foi selecionada para ser um dos pólos de ensino a distância da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, através do programa

Universidade Aberta do Brasil - UAB. A Prefeitura participa deste projeto oferecendo estrutura física e parte dos recursos humanos. Neste sistema de ensino a distância, o Executivo cachoeirense garantirá as funções administrativas do pólo, ficando a Universidade responsável pela parte acadêmica (ANUÁRIO CACHOEIRA DO SUL, 2006/2007).

4 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo sintetiza conceitos e modelos teóricos atuais, estruturados de forma a embasar a elaboração do questionário aplicado às lideranças comunitárias. Utiliza-se este referencial teórico também para interpretar as respostas formuladas, a fim de ensejar que os objetivos traçados pela pesquisa sejam alcançados mediante adequada aplicação da teoria para elucidar os aspectos da realidade da gestão pública de Cachoeira do Sul que ora se investigam. Os principais eixos teóricos desenvolvidos neste capítulo compreendem o processo de modernização pública, a reforma gerencial conduzida por Bresser Pereira, governo eletrônico, desburocratização, participação da comunidade, imagem e opinião pública.

4.1 MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Devido ao esgotamento do modelo de Estado e com a finalidade de identificar e racionalizar os processos de trabalho com potencial para alavancar melhorias na administração pública, faz-se necessário uma reforma do Estado que satisfaça as necessidades do cidadão através da busca da eficiência e da eficácia. A descentralização e a desconcentração de poder, a redução dos gastos de custeio e com pessoal, o equilíbrio fiscal e a criação de políticas públicas voltadas para o social são estratégias preconizadas por Bresser Pereira (2001) para tal desiderato.

4.1.1 Reforma da Administração Pública Brasileira

Ao longo dos séculos novas formas de administração pública foram sendo desenvolvidas e implementadas para atender exigências e necessidades que foram surgindo com o passar do tempo. “A idéia de reformar o setor governamental não é nova. De fato, se há algo mais antigo que a própria idéia de governo é a idéia de aprimorá-lo” (KETTLE *apud* PEREIRA, SPINK, 2001, p.79). Assim, a administração pública pode ser dividida em três grandes momentos, (GRANJEIRO *apud* CONZATTI, 2003):

- Administração Pública Patrimonialista: o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder soberano e os seus servidores possuem status de nobreza real. A corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

- Administração Pública Burocrática: surge na metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a forma patrimonialista. Seu princípio orientador é o poder racional legal, utiliza o controle administrativo para evitar a corrupção e o nepotismo. Enfatiza a profissionalização, a idéia de carreira, de hierarquia funcional, o formalismo e a impessoalidade.

- Administração Pública Gerencial: emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial. Tem como objetivos essenciais: a eficiência da administração pública, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Se concentra nos resultados e não mais na forma de controle baseada nos processos, usada pela administração pública burocrática.

A administração pública gerencial mantém algumas características da administração pública burocrática, como a admissão por critérios de mérito, existência de um sistema estruturado de remuneração, a organização em carreiras, avaliação de desempenho e treinamento sistemático. Todavia, passa a valorizar a flexibilização de procedimentos e a

controlar resultados, ao invés de meros procedimentos formais. A administração pública gerencial valoriza a transparência da gestão e a participação dos cidadãos e das entidades privadas no processo de tomada de decisões do governo. Assim, o foco do interesse público passa do aparelhamento interno para os cidadãos.

A evolução de um modelo para outro foi causada pela tendência universal de desenvolvimento tecnológico e pelo aumento da globalização. No Brasil, as mudanças na economia capitalista mundial e os problemas internos do país fizeram com que os administradores públicos começassem a despertar para a nova realidade.

As tentativas de reformar a máquina pública foram avançando gradativamente no Brasil. Em 1967, a edição do Decreto-Lei nº 200 foi a primeira tentativa rumo ao modelo gerencial, conforme descreve Granjeiro (GRANJEIRO *apud* CONZATTI, 2003, p. 28):

A reforma operada em 1967 pelo decreto-lei nº. 200, entretanto, constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração pública gerencial. Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividade para as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se, como princípios de racionalidade administrativa, o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle.

Nas décadas seguintes outras medidas foram adotadas na expectativa de modernizar a administração pública, tornando-a mais desburocratizada. Nos anos 70 foi criada a Secretaria da Modernização – SEMOR e nos anos 80 foi criado o Ministério da Desburocratização e o Programa Nacional de Desburocratização – PrND.

A necessidade de um novo aprendizado organizacional somente se intensificou na década de 1990, quando o País teve que se preparar para a abertura de seus mercados. Para enfrentar os novos desafios, a primeira medida de grande impacto foi gerada ainda no final dos anos 80, com a promulgação da Constituição de 1988. A “Lei Maior” criou mecanismos legais para enfrentar a estagnação dos anos 80 e para dar condições básicas de governabilidade, garantindo a plena democracia no País. Após, a reforma do Estado ganhou

outras importantes contribuições legais, como a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, conhecida como Lei das Licitações; o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995 e a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, intitulada Lei de Responsabilidade Fiscal.

Em 1995, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) elaborou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, objetivando tornar o Estado mais eficiente e voltado para as necessidades dos cidadãos e ainda aumentar a autonomia de decisão dos administradores públicos, através da transformação do modelo burocrático de gestão em uma gestão pública gerencial (BRESSER PEREIRA, 1997). Este Plano Diretor resultou em alterações constitucionais, como a reforma administrativa – produzida por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 1998 e como a reforma previdenciária – produzida pela Emenda Constitucional nº 20, também de 1998. E ainda colaborou para a promulgação da Lei Complementar Federal nº 101, de 2000, chamada de Lei de Responsabilidade Fiscal, esta lei estabelece limites de gastos, obrigando os administradores a planejar suas despesas de acordo com as receitas disponíveis e assegurando a transparência nas contas dos três poderes da União, dos Estados e dos Municípios. A transparência de uma administração pública é o ponto fundamental para a democratização da sociedade e a consolidação da cidadania, pois permite que a sociedade controle as ações dos gestores públicos.

O modelo de administração pública gerencial brasileiro foi fortemente influenciado pelo fenômeno organizacional, denominado Nova Administração Pública - NAP, que surgiu primeiramente na Inglaterra, no governo de Margareth Thatcher e nos Estados Unidos, no governo de Ronald Reagen. Está baseado na cultura do empreendedorismo e se resume em reformar/modernizar o aparelho do Estado, introduzindo princípios, técnicas e práticas empregadas nas empresas privadas, assim como mecanismos de mercado (PAES DE PAULA, 2001).

A NAP também denominada gerencialismo, consiste em uma ideologia que propõe a condução das ações públicas dentro dos padrões do mercado. Ferlie et al (1999) definem

que os modelos da NAP podem ser sintetizados em quatro aspectos ou focos básicos, que têm como referência as seguintes idéias básicas adotadas:

1) impulso para eficiência - a eficiência é a obstinação, adotam-se padrões e todas as formas de controle dirigidos à standartização da performance;

2) downsizing e descentralização - a idéia é desmontar o governo e flexibilizar os serviços por meio da criação de para-mercados e do estabelecimento dos denominados contratos sociais;

3) busca da excelência da iniciativa privada - a adoção de métodos e técnicas de gerenciamento adotadas pelo setor privado em busca da qualidade no atendimento de clientes;

4) orientação para o serviço público - integração de métodos e técnicas de gerenciamento públicos e privados para atingir maior qualidade nos serviços.

Estas idéias emergem de métodos e técnicas desenvolvidas pelo setor privado, voltadas para a promoção da eficiência e da qualidade dos serviços prestados. Porém, estas propostas do setor privado não podem ser simplesmente transportadas para o setor público, pois as diferenças entre estes setores devem ser consideradas. Portanto, as iniciativas bem sucedidas aplicadas na área privada devem servir como exemplo e inspiração para a transformação do setor público a partir de seu próprio contexto.

Assim, a administração gerencial pretende transformar as velhas burocracias convencionais em organizações empreendedoras, flexíveis, criativas e inovadoras, atendendo de forma mais eficaz às demandas da população. Neste novo modelo, a tecnologia exerce papel fundamental para fornecer serviços mais rápidos e de melhor qualidade, para alimentar os gestores de informações e para a promoção da cidadania. E a internet constitui a principal ferramenta de gestão do modelo de administração pública gerencial, pois oferece ao cidadão informação e transparência dos atos do governo, bem como serviços mais ágeis.

4.1.2 Governo Eletrônico e Desburocratização

As novas tecnologias da informação possuem a capacidade de transferir o equilíbrio do poder do governo central para os cidadãos. A razão para isso é simples, conforme salienta Tapscott (2000, p. 306), estas tecnologias dão aos indivíduos mais acesso a informação:

Os cidadãos agora dispõem de informações bem melhores sobre o que seu governo está fazendo. Podem mobilizar-se fácil e rapidamente para se opor às ações do governo das quais discordam. Possuem também as ferramentas e informações necessárias para executar alguns serviços que antigamente esperavam receber do governo. O resultado poderá ser uma mudança consistente na maneira como os governos fazem negócios. Funções anteriormente executadas por governos nacionais passarão para o âmbito estadual ou municipal. Outras serão delegadas à iniciativa privada.

Utilizações adequadas da tecnologia na área governamental podem economizar recursos, implementar serviços públicos de forma mais rápida e efetiva, promover maior transparência e responsabilidade dos gestores, gerar maior envolvimento com os cidadãos, maior visibilidade para a região, e obter de fato níveis de qualidade de vida maior para os cidadãos, desenvolvendo políticas públicas voltadas à sociedade.

Já existem em desenvolvimento no Brasil e em outros países do mundo diversas iniciativas pioneiras, utilizando o recurso da internet. Essas iniciativas inovam em vários aspectos, de tal modo que os próprios governos, com base ou enfoque mais eletrônico, podem ser reinventados em muitas das suas ações.

A internet constitui um promissor e importante instrumento para consolidar a democracia e a cidadania, a partir do encontro das populações em praças urbanas virtuais, muitas vezes além das fronteiras geográficas, de onde cada um poderá acompanhar, participar e interagir de forma efetiva no estabelecimento das diretrizes e ações de desenvolvimento de vidas com muito mais qualidade.

A internet foi disponibilizada para fins comerciais em 1987. Todavia, seu uso só explodiu em 1991, com o surgimento da World Wide Web (www ou web), permitindo a combinação de palavras, sons, imagens e a concatenação de informações via hipertexto, reunindo diferentes estruturas de softwares, hardwares e bancos de dados num ambiente computacional único (BITTENCOURT FILHO, 2003). Já no Brasil, as primeiras conexões com a internet foram feitas em 1988 e desde então, a rede se expande de forma impressionante, praticamente duplicando o seu fluxo de dados a cada 100 dias. Cerca de 12,5% dos domicílios brasileiros possuem computadores ligados à internet, e cerca de 26% das pessoas têm acesso à internet em casa ou em organizações onde trabalham (IBGE, 2005).

O governo federal iniciou a caminhada rumo à sociedade digital ao criar um Grupo de Trabalho Interministerial, através do Decreto Presidencial de 03/04/2000, com o objetivo de examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas às novas formas eletrônicas de interação. Este grupo focou os esforços para três linhas de ação: universalização de serviços, governo ao alcance de todos e infra-estrutura avançada. Após, através Decreto de 18/10/2000, foi criado o Comitê Executivo de Governo Eletrônico (CEGE), tendo como finalidade formular políticas, estabelecer diretrizes, coordenar e articular ações de implantação do governo eletrônico. A Medida Provisória 2026/2000 foi outra importante decisão tomada pelo governo, pois instituiu o sistema de pregões públicos federais via internet, o que possibilita ao fornecedor consultar as licitações em andamento e fazer ofertas de preços on-line, disputando, a partir de qualquer ponto do país, vendas para o governo federal.

O governo eletrônico, ou “e-gov” como é chamado, pode ser caracterizado como ações do governo, voltadas basicamente a disponibilizar serviços e informações aos seus diversos públicos, através dos recursos da tecnologia da informação, em especial a internet. Em consonância com esta linha, algumas definições foram estabelecidas, como, por exemplo, a de Zweers e Panqué, destacada por Jóia (2002):

Governo Eletrônico é um conceito emergente que objetiva fornecer ou tornar disponíveis informações, serviços ou produtos, através do meio eletrônico, a partir ou através de órgãos públicos, a qualquer momento, local e cidadão, de modo a agregar valor a todos os agentes envolvidos com a esfera pública.

O governo eletrônico é, pois, o maior exemplo da aplicação da tecnologia da informação no aprofundamento da reforma da administração pública e uma ferramenta essencial para o processo de desburocratização da esfera pública. Afinal, a prestação de serviços digitais na internet muda o fluxo das informações, e conseqüentemente muda os relacionamentos e poderes nos órgãos públicos. Assim, o desenvolvimento de bons sites governamentais acarreta impactos políticos e técnicos; ao mudarem as estruturas físicas de governos, os sites interferem fortemente nos “status quo” vigentes, o que implica diretamente redução da burocracia, pois os sites permitem que as estruturas se tornem mais abertas, transparentes, ágeis, eficientes e eficazes, o que acaba por promover a justiça, a igualdade e a inclusão digital (BITTENCOURT FILHO, 2003).

Atualmente, o Programa Nacional de Desburocratização, que é operacionalizado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, se vale deste conceito de governo eletrônico para simplificar a vida do cidadão e protegê-lo da burocracia excessiva dos órgãos públicos. O nível de excelência em gestão pública, desejado pelo programa, está fundamentado em três focos: respeito ao cidadão, servidores públicos valorizados como agentes de desburocratização e empresas com menos interferência governamental.

Muitos estados também aderiram ao Programa Nacional de Desburocratização, pois a parceria entre governo federal e estadual traz inúmeros benefícios para ambos, como medidas de simplificação dos processos burocráticos adotados por diversos órgãos federais e que também podem ser aplicadas em nível estadual.

Portanto, a internet não surge somente como uma nova tecnologia da informação, mas também como uma nova forma de organização da economia e da sociedade como um todo, num processo de desconstrução e reconstrução incessante (CASTELLS, 1999). Desta forma, explorar o uso da internet, através da criação do governo eletrônico, é um caminho fácil, barato e muito eficaz no combate à burocracia, pois pode disponibilizar inúmeros serviços para o cidadão, como faz, por exemplo, o portal redegoverno.gov.br, que unifica os sites de vários serviços públicos, onde o cidadão pode resolver problemas sem precisar enfrentar filas e nem dispor de seu tempo deslocando-se às sedes dos respectivos serviços.

Já se fala em “e-desburocratização”, ou seja, a internet como aliada no processo de desburocratização da administração pública, auxiliando na busca de uma nova gestão pública, ética, transparente, participativa, descentralizada e orientada para o cidadão. Deste modo, pode-se perceber o avanço que a internet representa para a administração pública, pois além de tornar o governo mais eficiente e eficaz, ainda assegura a participação do cidadão, permitindo que a própria sociedade se governe melhor. Por desfazer as limitações fronteiriças, potencializa a atração de novos investimentos, o aprimoramento tecnológico e gerencial, a melhoria dos serviços, a formação de redes de conhecimentos e negócios e a elaboração de projetos e programas em parcerias, favorecendo, por exemplo, as exportações.

4.1.3 Modernização da Gestão Pública Municipal

A descentralização da esfera federal e a transferência do atendimento dado às várias áreas (saúde, educação, segurança, transportes, etc) para os estados e municípios, por um lado, implicou a delegação de inúmeras responsabilidades aos governos locais. Por outro lado, despertou uma nova forma de poder regulador, forçando o cidadão a mudar a sua atitude frente ao poder, fazendo surgir um cidadão local mais consciente, como descreve Castells (1999, p. 409): “um cidadão que tem mais conhecimento da sua realidade por estar cada vez mais ligado ao poder local, ter mais proximidades com o problema faz esse cidadão construir um novo estado local”.

Esse espírito de descentralização que nasceu com a Constituição de 1988 abriu novos espaços e envolveu os três entes federados, que passaram a desenvolver gestões em ambientes mais participativos. Apesar da inegável colaboração do novo cidadão mais consciente, o caráter legal para o desenvolvimento da democracia participativa não pode ser desconsiderado, pois foi a partir da Constituição de 1988 que a participação do usuário na

administração pública direta e indireta foi transformada em matéria obrigatória, disciplinada pelo ordenamento jurídico. A Emenda Constitucional nº 19, de junho de 1998, ampliou ainda mais a visão participativa junto a União, aos Estados e aos Municípios, alterando a redação do § 3º do artigo 37, e do artigo 39, § 1º, e inciso III do artigo 41, para os seguintes termos:

Art. 37, § 3º - A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II – o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, XXXIII;

III – a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

Art. 39, § 1º – Exigência, criar Escolas de Governo para constante aperfeiçoamento dos serviços públicos.

Art. 41, § 1º, III – A insuficiência de desempenho passa a ser passível de punição e perda de cargo.

O reflexo deste processo de descentralização e da formação de ambientes mais participativos pode ser percebido nas esferas estadual e municipal. No âmbito estadual, percebe-se na formação dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento – COREDES, e dos Órgãos de Proteção e defesa do Consumidor – PROCONS, por exemplo. Já no âmbito municipal, os projetos participativos são mais abrangentes e aparecem na forma de Orçamentos Participativos, Planejamentos Participativos, Ouvidorias, Rede Cidadão, Conselhos Municipais de Desenvolvimento – COMUDES, Programas de acesso público via internet, Fórum Público, Prefeitura nos Bairros, etc.

Uma série de tendências e fatos recentes aponta para o advento um novo municipalismo no Brasil. Dentre os fatos, está a ampliação das atribuições dos governos locais, a forte pressão por uma gestão mais responsável – principalmente financeira e

orçamentária e o apoio técnico e financeiro crescente à modernização. As tendências são as que concebem uma nova perspectiva para o poder e o desenvolvimento local e seguem na direção de uma maior participação popular. Pertencem a este conjunto de fatos e tendências por um novo municipalismo, elementos como a consolidação do Sistema Único de Saúde – SUS e do Fundo de Manutenção e de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério – FUNDEF, o Estatuto da Cidade, a criação do Ministério das Cidades, os dois programas mantidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, que são exclusivamente voltados para a administração municipal (Programa de Modernização da Administração Tributária e da Gestão dos Setores Sociais - PMAT e Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros – PNAFM), o surgimento de escolas de governo e de cursos de capacitação técnica para administração municipal, entre outros.

Estes fatos e tendências corroboram a crescente preocupação dos governantes na promoção do desenvolvimento sócio-econômico dos municípios, que em geral, dispõe de poucos recursos para atender a todo tipo de demanda, de forma cada vez mais ágil, a custos menores e com resultados melhores. Assim, novos recursos e soluções baseadas na tecnologia da internet estão sendo adotados também no âmbito municipal, com o intuito de através do governo eletrônico, gerar soluções capazes de superar as barreiras do tempo e espaço, ofertando produtos e serviços mais rápidos, de melhor qualidade, mais baratos, menos poluentes, mais acessíveis e flexíveis, além de várias outras possibilidades (KLERING, 2005).

Assim, cresce cada vez mais a idéia de desenvolver a descentralização com enfoque local, reforçada pela justificativa de dar oportunidade para que todos possam exercer sua cidadania de forma igualitária: “[...] o governo local é um bom meio para prover os serviços públicos necessários, capacitar os cidadãos a participar das decisões que afetam suas vidas e a de suas comunidades” (HAMBLETON *apud* FOSSATTI, 2006, p. 23).

4.1.4 Participação da Sociedade no Governo

Toda e qualquer tentativa de modernização da gestão pública passa necessariamente pela questão da participação da sociedade neste processo. Essa discussão compreende dois conceitos básicos – cidadania e democracia. Cidadania, porque se houver uma participação realmente efetiva e consciente no processo decisório público, certamente estará sendo exercida a cidadania, pois esta apregoa que todos, sem distinção de raça, cor ou credo, têm o direito de ter uma vida digna, de ser humano (COVRE, 1991), de ter acesso à educação, à saúde, à habitação, ao lazer e de poder se expressar livremente. Para Freitas (2002, p. 56), “cidadania é um conceito novo onde o político e o social se fundem e se sustentam numa representação e num desejo, num projeto e numa vivência de coletividade capaz de identificar-se como aquela sociedade e, não outra qualquer”. Porém, assim como é obrigação dos cidadãos terem “exato conhecimento de seus deveres e direitos da cidadania, participando com seu interesse, cooperação, voto, crítica, sugestão e trabalho das atividades e processos da administração pública”, como revela Andrade (1982, p. 137), também é da competência dos governantes promover a aproximação entre a população e o governo, ou seja, facilitar o acesso à informação para que a comunidade possa influir nas decisões oficiais. Pois a informação (GONZAGA, RANGEL *apud* FOSSATII, 2006, p. 55)

É a base para se viabilizar a participação efetiva, sendo indispensável desde o início do processo administrativo, já que torna transparente a interação pretendida entre o Estado e comunidade [...] um sistema permanente de informações tem o objetivo de sensibilizar e motivar os indivíduos, que passam a cooperar, desenvolvendo práticas inovadoras e soluções objetivas de atuação conjunta, potencializando, via comunicação e diálogo o processo decisório e o exercício de controle da gestão pública.

Já democracia é um termo geralmente usado para se referir a direitos e responsabilidades de cidadãos em economias capitalistas. Conforme Astomiro Romais (2001, p. 51), “a vontade do povo, expressa por meio da representação, do consentimento e da participação, desempenha um papel central na legitimação da democracia”. Assim, qualquer Estado, governo, regime ou sociedade, para denominar-se democrático, precisa

estar condicionado a servir ou a representar as pessoas. A relação entre estes conceitos se justifica pelo fato de que, para o exercício pleno da cidadania é necessária a existência de uma democracia mais participativa, pois somente uma democracia participativa pode garantir a existência de um controle efetivo da ação governamental por parte da sociedade. Sobre esta questão, Tarso Genro (1998, p. 30) sugere que se deve:

(...) estimular a criação de uma esfera pública, popular, democrática e não-estatal, de controle e indução das políticas públicas, na perspectiva de operar uma profunda reforma democrática do Estado a partir da Sociedade. Esta nova esfera pública tem como motivação e fundo as pressões sociais – sejam regionais ou setoriais – que operam para submeter democraticamente o Estado e fazer com que ele baixe à sociedade e se torne – nesse processo – cada vez menos estrutura burocrática acima da sociedade. Portanto, para uma inversão que não seja a estatização da sociedade combinada com a privatização do público, mas a socialização da política e a civilização do Estado, subordinando seus movimentos ao crivo permanente da sociedade civil.

A construção do caminho à democratização da administração pública não só exige uma ruptura com os velhos mitos que agora se renovam nas correntes gerencialistas e republicanas associadas à administração, como também requer que a cidadania seja dotada de concretos meios de influência sobre a administração pública, os quais, além de permitirem um reequilíbrio do poder (mais democracia), garantem melhor controle e maior eficiência por parte da administração (GRAU, 1998).

A participação do cidadão na esfera pública deve ser ampla, deve acompanhar todo o processo, da decisão e planejamento da ação até a execução da mesma, por exemplo, a participação do cidadão no processo político não deve se limitar apenas à escolha de seu representante por intermédio do voto, mas abranger a fiscalização da ação parlamentar do mesmo. Ou seja, no lugar da participação imposta (BORDENAVE, 1995) deve ocorrer a participação voluntária: o contribuinte deve ceder espaço para o cidadão.

Esse processo de inter-relação entre governo e sociedade civil na condução das ações expressa uma transformação de ampliação do setor público, com base no controle social, possibilitando uma maior legitimidade para as ações (GRAU, 1998). Dessa forma, a reforma do setor público pode ocorrer com a inclusão de novos atores no processo decisório e na implementação de ações que antes eram exclusivamente realizados pelos governos.

As novas tecnologias aparecem como aliadas da participação do cidadão na administração pública, propiciando uma forma de mediação capaz de mudar as relações estado-sociedade, baseada na internet. Para Fossatti (2002, p.25), “o convívio dos homens em comunidades públicas virtuais aponta para um estágio mais avançado da sociedade, que poderá contribuir para melhorar a interação entre o cidadão e as esferas públicas”. Segundo Lévy (1998, p. 64), o “ideal democrático não é a eleição de representantes, mas a maior participação do povo na vida da cidade”. O emprego da internet nos governos locais leva a um ambiente mais participativo, para Lévy (1998, p.60) “o ciberespaço é o meio de discussão pluralista, de evidência de processos complexos, de tomada de decisão coletiva e de avaliação dos resultados o mais próximo possível das comunidades envolvidas”.

4.1.5 Públicos e suas Mediações na Esfera Pública

Existem várias interpretações para o termo público, que pode decorrer da concepção do espaço público, da propriedade de direito público, do regime público, do oposto ao secreto, etc., de acordo com o sentido empregado.

Andrade (1989, p.78) classifica os públicos como “interno, misto e externo” e aponta oito fatores que são indispensáveis para a sua formação (ANDRADE *apud* FOSSATTI, 2006, p. 99):

- 1) da presença de pessoas ou grupos organizados de pessoas; 2) com ou sem contigüidade espacial; 3) da existência da controvérsia; 4) da abundância de informações; 5) da oportunidade de discussão; 6) do predomínio da crítica e da reflexão; 7) da procura de uma atitude comum; 8) da decisão ou opinião coletivas.

Simões (2001, p.61) conceitua público como “um conjunto abstrato de pessoas com interesses comuns entre si e referentes à organização” e também concorda com a

classificação dos públicos em interno, misto e externo. Porém, considera que o conceito de público “está sendo substituído pelo conceito de agentes de influência, pois esse é o melhor termo para explicar a influência que uma pessoa, grupos ou organizações podem fazer ou fazem frente à missão organizacional” (SIMÕES *apud* FOSSATTI, 2006, p. 103).

Os agentes de influência são também chamados de *stakeholders* que, segundo Osborne e Gaebler (1998), são os indivíduos ou grupos que têm interesse no desempenho do sistema ou organização.

Os *stakeholders* de uma empresa e/ou instituição possuem o poder porque carregam um “*stake*”, que em inglês significa um bastão, de madeira ou metal, que simbolicamente pode ser entendido como uma poderosa arma capaz de destruir a organização quando seus interesses não são satisfeitos.

Sobre a questão de quem exerce a influência e de quem é influenciado, Ferrari (2003, p. 13) sugere que os públicos “são pessoas cujo comportamento, de certa maneira, afeta as organizações ou por elas são afetados”. E ainda, Fossatti (2006, p.102) comenta que

o emprego do termo stakeholder (agente de influência) sugerido por Mintzberg (1992) não difere da idéia de outros autores que relacionam o termo a grupos de interesses, uma vez que aquele que tem interesse pode influenciar, e quem influencia tem por certo algum interesse. Torna-se muito mais evidente, quando o espaço de discussão contempla a esfera pública em que os governos locais pressupõem conviver em estado permanente a diversidade de interesses.

Estes públicos apresentam objetivos bem distintos e este é o grande desafio da administração pública, conciliar e satisfazer os interesses de cada um dos *stakeholders* e, ao mesmo tempo, perseguir os objetivos gerais e da coletividade. O desafio também consiste em segmentar estes públicos e identificar os agentes de influência, ou seja, prospectar dentre os vários públicos, aqueles que podem influenciar a tomada de decisão e que possuem poder de consulta, que podem ser, conforme FOSSATTI (2006): servidores públicos, agentes políticos, governo federal, governo estadual, governo municipal, tribunais, legislativo, secretarias municipais e estaduais, ministérios, órgãos reguladores,

associações, sindicatos, universidades, entre outros. Isto porque o diálogo com os agentes de influência consiste na abertura de um canal de comunicação entre a administração pública e os demais grupos de interesse, que serve para detectar as expectativas e interesses de cada parte, além de fornecer informações preciosas para a gestão pública.

A esfera de interesse para este trabalho é a municipal, que configura, segundo Fossatti (2006, p. 103), um novo perfil de públicos, segundo os agentes de influência, dado pelas instituições, a seguir:

Conselhos municipais, comunidades, organizações não-governamentais, órgãos reguladores, tribunais de contas, governo do Estado, poder legislativo, poder judiciário, esferas federal/estadual/municipal, sindicatos, mídia, associações comerciais, centros industriais, escolas/universidades, instituições econômicas, bancos, instituições religiosas, clubes, fornecedores e eleitores em geral.

Identificar os públicos de um município não significa apenas rotular grupos, entidades e pessoas, mas pressupõe perseguir um objetivo maior que é o de compartilhar idéias, ações e projetos com o governo, é colocar em prática uma gestão participativa de governo. Assim, os representantes destas instituições, geralmente denominados líderes comunitários, são agentes importantes que exercem influência na tomada de decisões do governo local.

Porém, essas lideranças comunitárias necessitam de medições para influenciar e encaminhar as demandas dos públicos que representam às esferas públicas federal, estadual e municipal. CASTELLS (1999) considera mediação como instrumento de interação entre públicos, SIMÕES (2001) também se refere às mediações como instrumentos. Entre as principais mediações, estão as tecnológicas, que são disponibilizadas aos agentes na forma de acesso, como: telefone, fax, correspondências, Internet, jornal impresso, rádio, televisão, audiências, etc. Os ferramentais utilizados nessas mediações são os instrumentos de gestão. As pesquisas, como as de opinião, utilizadas neste trabalho científico, por exemplo, são instrumentos de gestão, assim como, o planejamento estratégico, as auditorias, os diagnósticos, os programas de qualidade, etc.

4.2 A OPINIÃO PÚBLICA E A IMAGEM NA ESFERA PÚBLICA

A imagem e a opinião pública andam de mãos dadas. É praticamente impossível analisar uma em separado da outra. Isso ocorre porque a imagem pública é formada a partir da opinião pública, assim como uma imagem pública sólida, construída com credibilidade, também interfere nas opiniões públicas. Este debate é extremamente importante tanto para as organizações privadas como para as públicas.

Na esfera pública a participação pública deveria ensejar livre acesso aos processos político-democráticos. A esfera pública, segundo o clássico conceito de Habermas (1984), é uma zona na qual há suficiente acesso à informação e onde ocorrem o discurso racional e a busca pelo bem comum. Ela não é uma ficção, não é uma mera sociedade de debate: é um *locus* – embora não um lugar físico – onde o debate tem conseqüências. A característica distintiva – talvez a marca de Habermas – é que as conclusões a que se chega numa esfera pública atuante precisam ter, na verdade, um impacto limitador sobre o Estado.

Para Habermas (1984), a esfera pública é o espaço onde os indivíduos privados discutem questões públicas, um espaço que faz a mediação entre a sociedade e o Estado. Se a coletividade deve desempenhar um papel numa democracia, então, ela precisa ter acesso a um fórum institucionalmente garantido no qual possa expressar suas opiniões e questionar o poder estabelecido.

Esta concepção ideal de esfera pública resgata uma antiga função da sociedade, de exercer o seu papel como partícipe do governo. Esta participação também se dá através da opinião pública e da imagem pública formada pelos cidadãos, pois acabam funcionando como balizadoras da gestão pública, ou seja, se a população está satisfeita com a gestão, então, a imagem e opinião pública formadas serão positivas em relação à mesma, caso contrário, serão negativas, forçando a administração pública a tomar providências no sentido de corrigir o que não está agradando a população.

4.2.1 Imagem Pública

Conforme García² (2003, p. 29), a imagem é para o mundo o que a palavra é para o pensamento. Este autor afirma que as imagens são somente representações da realidade e carecem de legitimidade para ocupar o lugar desta. Acreditar que “uma imagem vale mais que mil palavras”, conhecida frase de Lledó (LLEDÓ *apud* GARCÍA, 2003, p.29) é desconhecer que são as palavras que definem a objetividade e substancialidade das imagens.

O conceito do termo imagem está condicionado ao sentido em que estiver sendo empregado. Segundo Gomes (1999, p.8), se for usado em um “sentido próprio, é a imagem no sentido visual ou plástico do termo” e, se for usado com “qualquer outro sentido, como imagem pública, por exemplo, estará sendo usada em um sentido figurado, analógico e metafórico”.

Sobre o processo de fabricação ou formação de uma imagem pública, Weber (2002, p.7) sustenta que esta começa a ser constituída nas informações emitidas pelas instituições e/ou sujeitos públicos - imagem desejada (real) e termina de ser constituída, subjetivamente, por todos que recebem estas informações e agregam a elas seus valores, impressões, etc., resultando na - imagem percebida (também real). Mas, ainda segundo esta autora, “no plano do imaginário, a complexidade dos elementos conceituais e simbólicos que formam as referências imagéticas distanciam o objeto imaginado do objeto real, mesmo sendo a imagem do objeto compreendida e defendida como real”. Existem diversos fatores que interferem neste processo, como a mídia, os formadores de opinião e a sociedade.

² Em espanhol.

Para Gomes (1999, p.159) a imagem pública

não é uma entidade fixa, definitiva, sempre igual a si mesma e garantida para todos os seres reais. Ao contrário, a existência real não é garantia de imagem pública, imagens podem deixar de existir sem que as pessoas ou objetos a que pertençam também o façam, imagens podem alterar-se para melhor ou pior com relação àqueles a quem pertencem ou mesmo de forma absolutamente independente destes, imagens podem ser construídas, destruídas, reconstruídas num processo sem fim e sem garantias.

Weber (2002, p. 2), concorda com Gomes salientando que imagem pública é um processo de “construções e desconstruções de verdades, realidades e de legitimidade, tanto de quem fala sobre si próprio, assim como dos próprios espelhos – mídias, espaços, palcos”. Esta autora considera quatro fatores fundamentais para a formação da imagem pública:

- a) ações de instituições e sujeitos públicos;
- b) informação de interesse público;
- c) participação da mídia;
- d) repercussão pública.

A imagem é entendida como o modo pelo qual, as empresas, instituições ou as pessoas são percebidas (NEVES, 1998). Assim, a imagem não corresponde necessariamente à realidade, diferentes grupos podem ter imagens distintas sobre uma mesma organização ou pessoa, por exemplo. Essa variação de visões pode ser melhor compreendida através do conceito defendido por Berger e Luckmann (1973), de que a realidade é socialmente construída.

4.2.2 Opinião pública

Opinião pública “é um grupo momentâneo e mais ou menos lógico de juízos, os quais, respondendo a problemas atualmente colocados, acham-se reproduzidos em numerosos exemplares de pessoas do mesmo país, da mesma época, da mesma sociedade”, segundo Tarde (1992, p. 83).

Os veículos de comunicação transmitem as informações necessárias para incentivar reações desejadas do público. Para Corrêa (1988, p. 22), a opinião pública “está necessariamente relacionada com a ideologia de poder. Mais do que isto, com a ideologia identificada, sobretudo, com os modos de pressão utilizados pelas classes dominantes”. Portanto, são eles que determinam o que é certo e o que é errado, o que é verdade e o que é mentira, e desta maneira vão conduzindo o comportamento da opinião pública, se ela deve se posicionar contra ou a favor de um determinado assunto.

A concepção de opinião pública adotada é a que se refere à consciência coletiva surgida com base no conhecimento objetivo de uma realidade, a qual se submete ao julgamento de determinado público, e não à visão manipulativa que os meios de comunicação exercem sobre a opinião pública, como comenta Gomes (2001, p. 22)

É do conhecimento de todos os comunicadores que o controle social que se manifesta na manipulação da opinião pública se dá de diversas maneiras, sendo uma das mais eficazes aquela que se refere ao conhecimento dos mecanismos de comunicação, já que, omitir informações e/ ou criar confusão de forma deliberada ou mesmo inconsciente é uma maneira de manipular a opinião pública.

É claro que as relações entre política e comunicação são complementares e conflituosas. Conforme Rubim (2000, p. 12), o campo político atual afeta a política, através de pesquisas de opinião, do marketing político e eleitoral, etc., o campo da comunicação

também interfere e influencia o ato de governar, através de muitos mecanismos, como agendando temas, criticando atitudes, propondo soluções, produzindo imagens públicas, etc.

Porém, esta análise da opinião pública não será explorada, pois se acredita que apenas uma opinião pública formada por meio da participação efetiva da coletividade é capaz de estabelecer um estreitamento significativo na relação da sociedade com o Estado no que se refere à gestão pública. Até porque, as pessoas não são agentes passivos do Poder Público, pois interagem e usufruem diretamente de seus serviços. Elas são contribuintes, usuárias, cidadãs, ou seja, simultaneamente os verdadeiros clientes e donos da organização pública, que só existe para atender à população, que a financia pagando tributos.

Grunig (GRUNIG *apud* FOSSATTI, 2006, p.58) considera que “a opinião pública tem o poder para afetar a decisão das administrações”. Assim, cabe aos gestores públicos identificar e interpretar a opinião pública para que a administração pública possa gerenciá-la de forma responsável, sempre visando aos interesses públicos.

4.2.3 Pesquisas de opinião

O conceito de pesquisas surgiu quando foram coletadas pela primeira vez, em 1824, as preferências eleitorais dos americanos com relação à corrida presidencial daquele ano. O conceito na época consistia em questionar o maior número possível de pessoas (FIGUEIREDO, 2002).

As pesquisas começam a ser desenvolvidas de modo mais científico em 1935, por George Gallup, que introduz os conceitos de amostragem às pesquisas, por entender que uma amostra grande não é necessariamente uma boa amostra (IBOPE, 2007).

No Brasil, foi fundado em 1942 o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística.- IBOPE, pioneiro em pesquisa de opinião no País e na América Latina. Seu fundador era proprietário de uma rádio e tinha a curiosidade de conhecer os índices de audiência de sua emissora, em função disso, resolveu ir até os Estados Unidos estudar as técnicas de pesquisas com Gallup e assim, começou a se dedicar exclusivamente às pesquisas. A partir desta iniciativa, as pesquisas se popularizaram, muitos outros institutos de pesquisas foram surgindo no mercado brasileiro e hoje, este instrumento ganhou reconhecimento para a aferição de tendências (IBOPE, 2007).

Malhotra (2001, p. 45) revela a importância que a pesquisa possui na área de marketing: “pesquisa é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso visando a melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) em marketing”.

Em qualquer tipo de organização, a finalidade da pesquisa de marketing é avaliar e suprir necessidades de informações gerenciais, de forma a melhorar a tomada de decisões, o planejamento e a solução de problemas (MALHOTRA, 2001). Para este autor o âmago de toda pesquisa são os participantes, pois afinal, a pesquisa, em especial a de opinião, praticamente cessaria sem a cooperação do público.

As administrações públicas começaram a incorporar alguns instrumentos de gestão utilizados pelas organizações privadas, como as pesquisas (de marketing, de opinião, de clima, de satisfação) para aferir com mais precisão se as necessidades dos servidores e dos cidadãos estão sendo atendidas.

A pesquisa de opinião tem-se mostrado um instrumento tão valioso para a sociedade contemporânea que sua aplicação extrapolou os limites do campo político, no qual despontou com maior intensidade, e, hoje, se tornou um método reconhecido de investigação científica para a maioria dos campos do conhecimento, tanto que as administrações públicas despertaram para esta necessidade.

Simões (2001) entende que a pesquisa de opinião é uma busca estruturada de informações, por abordagens quantitativas e qualitativas, que fornece informações sobre o que as pessoas pensam de um objeto social.

A satisfação de seus clientes tem sido constantemente perseguida pela iniciativa privada, pois satisfazer o cliente significa aumento da lucratividade e participação no mercado. Já buscar a satisfação na administração pública significa desenvolver políticas públicas voltadas ao coletivo. Tanto os usuários de serviços públicos, quanto os clientes da iniciativa privada só estarão plenamente satisfeitos quando o desempenho do serviço ou do produto estiver de acordo com as suas expectativas. Daí a necessidade de se saber a opinião das pessoas sobre este desempenho, através de instrumentos apropriados, como as pesquisas. A partir desta opinião podem-se fazer alterações e mudanças com a finalidade de atender às necessidades dos clientes e usuários.

A nova administração pública, voltada para o cidadão, pressupõe fomentar condições e instrumentos de gestão necessários à mudança. Assim, as avaliações dos resultados, dos processos e da opinião do público são imprescindíveis para saber se os serviços estão satisfazendo os usuários.

5 METODOLOGIA

Este trabalho utilizou o estudo de caso como estratégia de pesquisa, pois de acordo com Stake (Stake apud Roesch, 1999, p. 197) “o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. Ele pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões”. Para Gil (1991, p. 48), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”. Assim, para este trabalho foi adotado o estudo de caso, por mostrar-se mais apropriado, principalmente por se tratar da análise de uma situação presente, como esclarece Yin (Yin apud Roesch, 1999, p. 155) “o estudo de caso é uma estratégia que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Difere do método histórico, por se referir ao presente e não ao passado.

O caráter da pesquisa é qualitativo intencional, por ser amplo para contemplar a complexidade de aspectos que compõem o ambiente em que está inserida uma administração pública municipal, palco de múltiplas interações humanas que não podem ser analisadas dentro dos rígidos limites dos instrumentos de coleta de dados quantitativos. Efetuou-se a análise de documentos relevantes para a pesquisa, como o Planejamento Estratégico da atual gestão, o Plano Plurianual e o Anuário 2006- 2007 do Município. Complementando a coleta de dados, aplicou-se questionário com perguntas abertas junto aos agentes de influência do Município de Cachoeira do Sul. O questionário foi estruturado com suporte no referencial teórico, contemplando questionamentos voltados a estimular a

externalização de posicionamentos que expressem a percepção de lideranças de Cachoeira do Sul em relação a dimensões do processo de modernização que a atual gestão do Município está implantando. Roesch (1999, p. 169) salienta que “as perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos”. Desta forma o pesquisador pode entender e capturar a perspectiva dos respondentes, por isso, as questões não apresentam uma categorização prévia de alternativas para a resposta. Assim, a qualidade das respostas depende, sobretudo, da habilidade de redação da pessoa em responder ao questionário.

Desta maneira, foi possível interpretar o conjunto das respostas dos segmentos escolhidos como uma manifestação fidedigna do pensamento preponderante na opinião pública de Cachoeira do Sul em relação ao desempenho da atual gestão, particularmente no que concerne ao alcance do processo de modernização, escopo desta pesquisa.

Como pesquisa qualitativa intencional, as perguntas foram focadas nos temas de interesse, no caso – processo de modernização da gestão pública do Município, imagem da gestão pública atual e expectativas da população em relação à modernização. O questionário possuía seis perguntas abertas e foi aplicado por via eletrônica (e-mail), após contato telefônico com os respondentes. Os líderes comunitários foram selecionados para responder ao instrumento de pesquisa de acordo com o segmento que representam. Seus nomes não são citados no decorrer da análise, sendo identificados apenas pelo segmento que representam. Os segmentos definidos foram: Comércio, Educação, Indústria, Rural e Saúde, por entender estes como os mais envolvidos pelos projetos e ações do novo modelo de gestão municipal, já que ele investe em um processo de desenvolvimento econômico através da geração de empregos e renda e ainda busca atender as necessidades da comunidade em quatro frentes de atuação, definidas como prioritárias e que se baseiam na educação e cultura, saúde e meio ambiente, infra-estrutura e ações solidárias. Foram escolhidas entidades e/ou instituições mais significativas e atuantes de cada segmento. Além destes segmentos, foi escolhido o de Comunicação, representado nesta pesquisa por um veículo de comunicação de massa do Município que desempenha o papel de maior formador de opinião e imagem pública junto à comunidade local.

O processo de análise de dados adotado foi a análise descritiva-interpretativa, pois interpretar é tomar uma posição própria a respeito das idéias apresentadas, superando a mensagem exata que foi comunicada, entendendo as entrelinhas, dialogando com o autor, de forma que se possa explorar as idéias expostas (SEVERINO, 2002). A interpretação está diretamente ligada à análise, ou seja, à capacidade de síntese sobre os dados, compreendendo-os em relação a um todo maior (BARROS; LEHFELD, 2002). Para este estudo, a análise interpretativa foi efetuada a partir da descrição das informações apresentadas nos questionários, com apoio da técnica de organização e redução de dados. Segundo Roesch (1999, p. 260), “a redução de dados é uma forma de análise que acentua, separa, focaliza, descarta e organiza os dados de modo tal que permita extrair e verificar conclusões”. Os dados coletados por meio dos questionários foram analisados, reduzidos e agrupados de maneira a gerar conclusões que permitam responder à questão de pesquisa.

5.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O início do processo de elaboração do questionário consistiu na compilação de dados coletados a partir do estudo de documentos da gestão atual do Município, como o Planejamento Estratégico, Plano Plurianual e alguns programas e projetos do governo e ainda em pesquisas semelhantes que já foram realizadas em outros municípios do Rio Grande do Sul. A partir disso, se chegou a uma relação de perguntas, que após sofreram reduções e aperfeiçoamentos até chegarem ao formato atual, de seis questões abertas.

A escolha dos segmentos econômico-sociais e conseqüentemente, das lideranças comunitárias, que os representam ocorreu de forma intencional, considerando que essas pessoas são essenciais para o esclarecimento do assunto investigado (TRIVIÑOS, 1987). Yin (2001, p.112) acrescenta que tais respondentes são os informantes-chave para o sucesso da pesquisa, pois fornecem “percepções e interpretações sob um assunto”.

Foi realizado um pré-teste do instrumento com um representante do segmento Rural, para verificar alguns critérios, como compreensão, clareza e seqüência das perguntas (MATTAR, 2005).

O questionário inicia com um texto introdutório que esclarece os propósitos da pesquisa, indica que as respostas são confidenciais e solicita a colaboração e cooperação do respondente. Em seguida, ele é instruído a assinalar o segmento que está representando e a iniciar as respostas. A primeira questão se refere ao novo modelo de gestão municipal, com caráter mais empreendedor, e seus reflexos para o segmento que este agente pertence ou representa. Esta questão está diretamente relacionada à segunda questão, que indaga sobre os aspectos positivos e negativos desta gestão em relação às gestões anteriores. A intenção dessas duas perguntas é compreender como os segmentos escolhidos estão percebendo o processo de mudança que a administração pública local está promovendo. A terceira questão investiga a participação destes segmentos escolhidos na gestão municipal, ou seja, se esta gestão promove o diálogo entre essas partes. Já a quarta questão, procura identificar qual a imagem da atual gestão municipal junto aos segmentos. As últimas perguntas, cinco e seis, também estão relacionadas, uma solicita uma avaliação da atual gestão e a outra questiona sobre o que faltaria para que se atinja um modelo ideal de administração. Assim, ambas possuem a pretensão de desvendar quais as expectativas dos representantes destes grupos sociais e econômicos do Município.

Como a aplicação do questionário com perguntas abertas foi realizada via e-mail, a pesquisa sofreu algumas limitações, apesar dos insistentes contatos telefônicos que ocorreram anteriormente e posteriormente ao envio do instrumento, como:

- a insegurança do pesquisador em relação à cooperação do líder representante do segmento para responder ao questionário;
- o risco de surgirem dúvidas no momento de responder que não poderiam ser esclarecidas pessoalmente pelo pesquisador;
- o tempo de espera para recebimento das respostas foi mais longo, o que prejudicou o andamento da pesquisa; e,

- o índice de retorno foi menor que o esperado.

Por outro lado, esta técnica de coleta de dados permitiu que as lideranças comunitárias elaborassem respostas mais longas e complexas, o que enriqueceu muito a pesquisa.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As opiniões analisadas sobre a atual gestão municipal de Cachoeira do Sul foram obtidas através da aplicação de um questionário (Apêndice A), com seis perguntas abertas, nos representantes (denominados neste estudo de líderes comunitários ou agentes de influência) de seis segmentos econômico-sociais do Município – Comércio, Comunicação, Educação, Indústria, Rural e Saúde, nos meses de janeiro e fevereiro de 2007.

As entidades às quais pertencem os respondentes, bem como seu cargo, estão descritos abaixo:

SEGMENTO	ENTIDADE	CARGO DO RESPONDENTE
COMERCIO	SINDILOJAS	Presidente
COMUNICAÇÃO	EDITORA CASA BRASIL - JORNAL DO POVO	Diretor
EDUCAÇÃO	SIPROM – Sindicato dos professores municipais	Presidente
INDÚSTRIA	CACISC – Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Cachoeira do Sul	Presidente
RURAL	SINDICATO RURAL	Presidente
SAÚDE	COORDENADORIA REGIONAL DE SAÚDE	Administrador

Quadro 1 – Entidades que representaram os segmentos e cargo dos respectivos respondentes

A análise interpretativa das opiniões dos agentes de influência foi realizada primeiramente a partir da análise das respostas de cada segmento econômico-social pesquisado, destacando as impressões mais significativas descritas por cada um deles. E após, foi realizada uma análise comparativa entre os segmentos.

Para facilitar a análise foram definidas categorias que correspondem às questões da pesquisa presentes no instrumento de coleta de dados (questionário) que, por sua vez, foram formuladas de acordo com a situação problemática e os objetivos desta pesquisa, seguindo uma estrutura básica, que norteou este trabalho: **objetivos da pesquisa** ® **modelo teórico** ® **formulação do questionário** ® **categorias de análise** ® **resultados**.

As categorias criadas para analisar a opinião dos representantes dos segmentos acerca do modelo de gestão da atual gestão do Município foram:

- Reflexos do processo de modernização;
- Aspectos positivos;
- Aspectos negativos;
- Participação;
- Imagem;
- Avaliação e
- Sugestões para um modelo ideal de gestão

As três primeiras categorias (Reflexos do processo de modernização, Aspectos positivos e Aspectos negativos) estão alinhadas com o objetivo desta pesquisa de analisar a percepção destas lideranças comunitárias em relação a este modelo de gestão mais moderno e empreendedor.

A categoria Participação foi definida levando em conta o objetivo da pesquisa em averiguar se esta gestão pública promove a participação destas lideranças na administração pública municipal.

A categoria Imagem foi elaborada a partir do objetivo do trabalho em pesquisar a imagem formada por estes agentes (líderes) acerca da atual gestão.

Já as últimas duas categorias (Avaliação e Sugestões para um modelo ideal de gestão) dizem respeito ao objetivo da pesquisa de investigar as expectativas destes agentes em relação a atual gestão do Município.

6.1 ANÁLISE DOS SEGMENTOS

6.1.1 Segmento Comércio

CATEGORIAS	SEGMENTO COMÉRCIO
Reflexos do processo de modernização	Poucos reflexos, pois apesar de a primeira parte do projeto desta gestão, que é de gerar emprego, ter sido em parte iniciado, ainda poucas ações foram colocadas em prática, a maioria delas segue ainda no discurso e no papel.
Aspectos positivos	- As creches e os Ciesc's estão sendo bem cuidados; - Os gastos estão sendo controlados e as contas pagas em dia, o que nunca acontecia nas gestões anteriores.
Aspectos negativos	- Não ouvir a sociedade através de encontros e discussões; - O abandono completo do segmento empresarial.
Participação	Não é participativa
Imagem	Péssima.
Avaliação	Muito fraca, soberba, não se comunica e não busca subsídios.
Sugestões para um modelo ideal de administração	- Buscar para as secretarias pessoas mais competentes e engajadas no projeto; - Aplicar um programa de qualidade; - A sociedade deve ser procurada para ajudar na administração pública.

Quadro 2 – Segmento Comércio

6.1.2 Segmento Comunicação

CATEGORIAS	SEGMENTO COMUNICAÇÃO
Reflexos do processo de modernização	Reflexos positivos, pois a geração de empregos aumentou a movimentação de dinheiro no comércio local, como consequência produziu um aumento na venda de assinaturas e espaços publicitários do jornal.
Aspectos positivos	- Busca incessante de novas empresas para a cidade.
Aspectos negativos	- Descuido com limpeza urbana da cidade. Na gestão anterior a cidade estava bem mais cuidada.
Participação	Ocorre a participação, baseada no respeito mútuo e no diálogo aberto.
Imagem	De profissionalismo e zelo pela coisa pública.
Avaliação	Cometeu alguns erros por inexperiência, que estão sendo solucionados, assim, os dois anos que restam deverão ser de geração de empregos e renda para o Município.

Sugestões para um modelo ideal de administração	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuir o número de funcionários; - Diminuir os cargos em comissão; - Terminar com a troca de favores entre o executivo e o legislativo; - Introduzir um modelo voltado ao programa de qualidade total; - Ouvir com atenção mais os bairros - Ouvir as comunidades do interior - Pensar antes na cidade do que em si próprio ou partido; - Diminuir o número de secretarias; - Buscar cada vez mais novas empresas para a cidade, chamando as entidades de classe para participarem desse processo; - Ter uma política definida para a saúde.
---	---

Quadro 3– Segmento Comunicação

6.1.3 Segmento Educação

CATEGORIAS	SEGMENTO EDUCAÇÃO
Reflexos do processo de modernização	Reflexos positivos, pois houve alguns avanços importantes, mas ainda falta reconhecer a valorização do magistério como um fator fundamental para a melhoria da educação municipal.
Aspectos positivos	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do Ciesc A; - Foram realizadas nomeações de professores para o preenchimento de vagas; - Melhorias na infra-estrutura de algumas escolas; - Não falta merenda escolar; - Participação da administração pública em todos os eventos e feiras da área.
Aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> - A gestão não é aberta ao diálogo; - A gestão não escuta a sociedade; - Falta de profissionalismo e qualificação dos gestores públicos.
Participação	A gestão atual é taxativa, impõe suas decisões, sem antes ouvir as necessidades dos cidadãos.
Imagem	Boa.
Avaliação	Regular, pois falta mais reflexão e diálogo antes de tomar as decisões.
Sugestões para um modelo ideal de administração	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizar os profissionais da área, através de uma reformulação do plano de carreira do magistério municipal para uma remuneração mais justa; - Realizar cursos de qualificação para os profissionais da área; - Ampliar as áreas de recreação e esportes nas escolas; - Contratar pessoas qualificadas para administrar o Município.

Quadro 4– Segmento Educação

6.1.4 Segmento Indústria

CATEGORIAS	SEGMENTO INDÚSTRIA
Reflexos do processo de modernização	Os reflexos são positivos para o setor empresarial.
Aspectos positivos	Novas empresas, mais perspectivas e mais empregos, a médio e longo prazo.
Aspectos negativos	Não promove o diálogo.
Participação	Não é participativa.
Imagem	Se houvesse mais diálogo poderia ser muito melhor.
Avaliação	Regular
Sugestões para um modelo ideal de administração	Mais flexibilidade, diálogo, humildade, maturidade.

Quadro 5 – Segmento Indústria

6.1.5 Segmento Rural

CATEGORIAS	SEGMENTO RURAL
Reflexos do processo de modernização	Os reflexos no setor agropecuário empresarial são poucos, a atual gestão enfatiza os investimentos para a agricultura familiar.
Aspectos positivos	- Maior utilização racional da máquina pública com cortes de cargos de confiança e contratação de um corpo técnico eficiente; - Realização de projetos que beneficiam o bem estar das populações de baixa renda, principalmente as crianças e adolescentes; - Abertura de poços artesianos nas comunidades rurais resolvendo um problema antigo de falta d'água.
Aspectos negativos	- Falta de incentivos ao setor agropecuário empresarial, como por exemplo, para melhorar as péssimas condições das estradas para escoamento da produção; - Falta de participação da secretaria de agricultura nos eventos e feiras promovidos pela cidade.
Participação	Pouco participativa, principalmente porque as reivindicações do setor são negadas devido a falta de verbas.
Imagem	Negativa. Pois a escolha do atual secretário da agricultura não foi feita em parceria e consenso com os produtores rurais, o que acarretou em um maior distanciamento entre a classe e a administração municipal.
Avaliação	Regular.
Sugestões para um modelo ideal de administração	Deve haver uma maior inter-relação entre os setores produtivos do Município, como a implantação de mais indústrias ligadas ao setor primário.

Quadro 6 – Segmento Rural

6.1.6 Segmento Saúde

CATEGORIAS	SEGMENTO SAÚDE
Reflexos do processo de modernização	Reflexos positivos, pois ocorreram avanços no sistema de saúde, como descentralização de alguns serviços e melhoria no atendimento.
Aspectos positivos	- Maior transparência e resolutividade das questões municipais; - Busca de um número crescente de empresas, que visa gerar trabalho e renda para a população menos favorecida que resulta na melhoria das condições sócio-econômicas da população em geral e reflete nos indicadores da saúde municipal; - Implementação de vários serviços de PSF – Programa de saúde da família.
Aspectos negativos	- Falta de um maior número de consultas especializadas por demandarem atendimento fora do município e depender de grandes centros, normalmente com sua capacidade esgotada.
Participação	Pouco participativa.
Imagem	É boa a imagem, necessita de uma maior divulgação do que está sendo realizado para conquistar o reconhecimento da população.
Avaliação	Como uma gestão empreendedora, pois está incentivando a vinda de empresas de grande porte para o Município e região.
Sugestões para um modelo ideal de administração	Falta envolvimento da comunidade como um todo, apontando alternativas e cobrando do Poder Público as necessidades em infra-estrutura e serviços municipais.

Quadro 7 – Segmento Saúde

6.2 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS SEGMENTOS

6.2.1 Análise dos reflexos do processo de modernização da gestão atual e dos aspectos positivos e negativos em relação às gestões anteriores

SEGMENTO	CATEGORIAS		
	REFLEXOS	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
COMERCIO	Poucos reflexos	-As creches e os Ciesc's estão sendo bem cuidados; - Os gastos estão sendo controlados e as contas pagas em dia, coisa que nunca aconteceu.	- Não ouvir a sociedade através de encontros e discussões; - O abandono completo do segmento empresarial.

COMUNICAÇÃO	Positivos	- Busca incessante de novas empresas para a cidade.	- Descuido com limpeza urbana da cidade. Na gestão anterior a cidade estava bem mais cuidada.
EDUCAÇÃO	Positivos	- Implantação do Ciesc A; -Foram realizadas nomeações de professores para o preenchimento de vagas; -Melhorias na infra-estrutura de algumas escolas; - Não falta merenda escolar; -Participação da administração pública em todos os eventos e feiras da área.	-A gestão não é aberta ao diálogo; -A gestão não escuta a sociedade; -Falta de profissionalismo e qualificação dos gestores públicos.
INDÚSTRIA RURAL	Positivos Poucos reflexos	Novas empresas, mais perspectivas e mais empregos, a médio e longo prazo. - Maior utilização racional da máquina pública com cortes de cargos de confiança e contratação de um corpo técnico eficiente; - Realização de projetos que beneficiam o bem estar das populações de baixa renda, principalmente as crianças e adolescentes; - Abertura de poços artesianos nas comunidades rurais resolvendo um problema antigo de falta d'água;	Não promove o diálogo. - Falta de incentivos ao setor agropecuário empresarial, como por exemplo, para melhorar as péssimas condições das estradas para escoamento da produção; - Falta de participação da secretaria de agricultura nos eventos e feiras promovidos pela cidade.
SAÚDE	Positivos	- Maior transparência e resolutividade das questões municipais; - Busca de um número crescente de empresas, que visa gerar trabalho e renda para a população menos favorecida que resulta na melhoria das condições sócio-econômicas da população em geral e reflete nos indicadores da saúde municipal; - Implementação de vários serviços de PSF – Programa de saúde da família.	- Falta de um maior número de consultas especializadas por demandarem atendimento fora do Município e depender de grandes centros, normalmente com sua capacidade esgotada.

Quadro 8 – Reflexos do processo de modernização da gestão e aspectos positivos e negativos em relação às gestões anteriores

Por meio da análise deste quadro comparativo percebe-se que os representantes dos segmentos citaram mais aspectos positivos do que negativos do modelo de gestão atual em relação às gestões anteriores do Município e que a maioria afirma que os reflexos deste processo de modernização da administração estão sendo positivos para o seu setor. A partir destas opiniões é possível inferir que os segmentos pesquisados percebem este processo de

modernização da administração pública municipal como algo positivo, que está promovendo avanços para o desenvolvimento do Município, mas que ainda precisa ser aperfeiçoado e que carece de dar mais ênfase aos segmentos que representam a base da economia do Município – o COMÉRCIO e o RURAL, que segundo os dados levantados na pesquisa, não estão atendidos por este novo modelo de gestão implantado.

É possível verificar também que todos os segmentos citaram aspectos negativos que representam necessidades básicas da sociedade e que ainda não estão sendo supridas pela administração pública, como: ser ouvida, ter uma cidade mais limpa para viver, ter a administração pública gerida por profissionais qualificados, ter acesso a tratamentos de saúde especializados e conceder mais incentivos para os setores que mais empregam e geram renda para o Município – agricultura, pecuária e comércio.

6.2.2 Análise da promoção da participação dos segmentos na administração pública

SEGMENTO	CATEGORIA PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
COMERCIO	A gestão não é participativa.
COMUNICAÇÃO	A gestão promove a participação, baseada no respeito mútuo e no diálogo aberto.
EDUCAÇÃO	Não promove a participação, pois a gestão atual impõe suas decisões, sem antes ouvir as necessidades dos cidadãos.
INDÚSTRIA	A gestão não é participativa.
RURAL	A gestão é pouco participativa, principalmente porque as reivindicações do setor são negadas devido a falta de verbas.
SAÚDE	A gestão é pouco participativa.

Quadro 9 – Análise da promoção da participação dos segmentos na administração pública

A análise deste quadro demonstra que a opinião dos representantes dos segmentos sobre a promoção da participação na administração pública, através do diálogo, por parte da atual gestão municipal, oscila entre “a gestão não é participativa” (COMÉRCIO, EDUCAÇÃO e INDÚSTRIA) e “a gestão é pouco participativa” (RURAL e SAÚDE). Assim, verifica-se que para a maioria dos segmentos, a gestão pública do município ainda é insuficiente na questão da participação da sociedade no governo, pois não procura ver as necessidades e não promove o diálogo com os munícipes antes de tomar as decisões, portanto, ainda não atingiu o nível de participação idealizado pelos segmentos. Um comentário do segmento da SAÚDE reflete bem esta questão: “atual gestão tem mantido um certo nível de diálogo, mas não o suficiente para resolver todas as demandas necessárias ao bom funcionamento do setor da saúde”.

O único segmento que opinou de forma diferenciada foi o da COMUNICAÇÃO, que mantém uma relação participativa com a gestão atual baseada no “respeito mútuo e no diálogo aberto”, conforme citado pelo representante do segmento.

6.2.3 Análise da imagem da atual gestão municipal junto aos segmentos

SEGMENTO	CATEGORIA IMAGEM DA GESTÃO PÚBLICA
COMERCIO	Péssima.
COMUNICAÇÃO	De profissionalismo e zelo pela coisa pública.
EDUCAÇÃO	Boa.
INDÚSTRIA	Se houvesse mais diálogo poderia ser muito melhor.
RURAL	Negativa. Pois a escolha do atual secretário da agricultura não foi feita em parceria e consenso com os produtores rurais, o que acarretou em um maior distanciamento entre a classe e a administração municipal.
SAÚDE	É boa a imagem, porém por ser um setor com muitas carências e em constante crescimento, necessita de uma maior divulgação do que está sendo realizado para conquistar o reconhecimento da população.

Quadro 10 – Imagem da gestão pública de Cachoeira do Sul

A análise do quadro revela que três segmentos (COMUNICAÇÃO, EDUCAÇÃO e SAÚDE) possuem uma imagem positiva em relação a atual gestão, pois descrevem a mesma como boa (EDUCAÇÃO e SAÚDE) e como uma imagem de “de profissionalismo e zelo pela coisa pública” (COMUNICAÇÃO), embora necessite de uma maior divulgação de suas realizações para “conquistar o reconhecimento da população em geral”, como sugere o representante do segmento SAÚDE.

Já para o segmento RURAL a imagem da gestão é negativa, pois a “escolha do atual secretário da agricultura não foi feita em parceria e consenso com os produtores rurais, o que acarretou em um maior distanciamento entre a classe a administração municipal”. E para o segmento COMÉRCIO a imagem formada em relação à atual gestão do Município é péssima.

6.2.4 Análise da avaliação da atual gestão municipal

SEGMENTO	CATEGORIA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA
COMERCIO	Muito fraca, soberba, não se comunica e não busca subsídios.
COMUNICAÇÃO	Cometeu alguns erros por inexperiência, que estão sendo solucionados, assim, os dois anos que restam deverão ser de geração de empregos e renda para o Município.
EDUCAÇÃO	Regular, pois falta mais reflexão e diálogo antes de tomar as decisões.
INDÚSTRIA	Regular.
RURAL	Regular.
SAÚDE	Como uma gestão empreendedora, pois está incentivando a vinda de empresas de grande porte para o Município e região.

Quadro 11 – Avaliação da gestão pública de Cachoeira do Sul

Da análise do quadro é possível constatar que a avaliação geral da atual gestão fica em torno do regular para os segmentos EDUCAÇÃO, INDÚSTRIA E RURAL, enquanto que para o COMÉRCIO ela é considerada “muito fraca e soberba, pois não se comunica e não busca subsídios”.

Já para os segmentos da COMUNICAÇÃO e da SAÚDE, a avaliação é mais positiva, pois julgam esta gestão como empreendedora, devendo gerar emprego e renda para o Município, apesar de ter cometido alguns erros por inexperiência início do governo, mas que já foram sanados, como traduz a resposta do segmento SAÚDE: “Avalio como uma gestão empreendedora, pois nunca na história de Cachoeira do Sul tivemos a vinda de tantas empresas de porte, como a Granol, a Grandiesel, a Calçados Schimdt entre outras”. [...] “além da Termoelétrica que representará recursos em ICMS para investir na saúde e outros pontos necessários ao Município”.

6.2.5 Sugestões para um modelo ideal de administração pública

SEGMENTO	CATEGORIA SUGESTÕES PARA UM MODELO IDEAL
COMERCIO	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar para as secretarias pessoas mais competentes e engajadas no projeto; - Aplicar um programa de qualidade; - A sociedade deve ser procurada para ajudar na administração pública.
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuir o número de funcionários; - Diminuir os cargos em comissão; - Terminar com a troca de favores entre o executivo e o legislativo; - Introduzir um modelo voltado ao programa de qualidade total; - Ouvir com atenção mais os bairros - Ouvir as comunidades do interior - Pensar antes na cidade do que em si próprio ou partido; - Diminuir o número de secretarias; - Buscar cada vez mais novas empresas para a cidade, chamando as entidades de classe para participarem desse processo; - Ter uma política definida para a saúde.
EDUCAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizar os profissionais da área, através de uma reformulação do plano de carreira do magistério municipal para uma remuneração mais justa; - Realizar cursos de qualificação para os profissionais da área;

	- Ampliar as áreas de recreação e esportes nas escolas; - Contratar pessoas qualificadas para administrar o Município.
INDÚSTRIA	Mais flexibilidade, diálogo, humildade, maturidade.
RURAL	Deve haver uma maior inter-relação entre os setores produtivos do Município, como a implantação de mais indústrias ligadas ao setor primário.
SAÚDE	Falta envolvimento da comunidade como um todo, apontando alternativas e cobrando do Poder Público as necessidades em infra-estrutura e serviços municipais.

Quadro 12 – Sugestões para um modelo ideal de administração pública

Os segmentos deram inúmeras sugestões para que a administração pública municipal atinja um modelo ideal, como se observa no quadro acima. Analisando as sugestões é possível perceber que mais uma vez a necessidade da sociedade de ser ouvida, de ser convidada a participar da administração pública, permeia as respostas de praticamente todos os segmentos pesquisados.

Os segmentos do COMÉRCIO e da COMUNICAÇÃO mencionam a aplicação de um programa de qualidade total na gestão municipal. A contratação de profissionais mais qualificados, mais competentes e mais engajados para administrar o Município é sugerida pelos segmentos do COMÉRCIO e da EDUCAÇÃO.

O segmento da COMUNICAÇÃO ainda apresenta várias sugestões relacionadas a uma reforma administrativa do governo municipal, como diminuição do número de secretarias, de funcionários e de cargos em comissão e “terminar com a troca de favores entre o executivo e o legislativo”. Já os segmentos da EDUCAÇÃO e RURAL fizeram sugestões bem específicas para o seu setor, como “valorizar os profissionais da área, através de uma reformulação do plano de carreira do magistério municipal para uma remuneração mais justa, realizar cursos de qualificação para os profissionais da área e ampliar as áreas de recreação e esportes nas escolas” (EDUCAÇÃO) e “à implantação de mais indústrias ligadas ao setor primário para que nossos produtos agreguem valor aqui mesmo antes de deixarem o município” (RURAL).

6.2.6 Análise geral dos dados em relação aos objetivos da pesquisa

OBJETIVOS DA PESQUISA	CATEGORIAS	SEGMENTOS					
		COMERCIO	COMUNICAÇÃO	EDUCAÇÃO	INDUSTRIA	RURAL	SAÚDE
Percepção das lideranças sobre o processo de modernização da atual gestão	Reflexos do processo de modernização	Poucos reflexos, pois apesar da primeira parte do projeto desta gestão, que é de gerar emprego, ter sido em parte iniciado, ainda poucas ações foram colocadas em prática, a maioria delas segue ainda no discurso e no papel.	Reflexos positivos, pois a geração de empregos aumentou a movimentação de dinheiro no comércio local, como consequência produziu um aumento na venda de assinaturas e espaços publicitários do jornal.	Reflexos positivos, pois houve alguns avanços importantes, mas ainda falta reconhecer a valorização do magistério como um fator fundamental para a melhoria da educação municipal.	São positivos para o setor empresarial.	Os reflexos no setor agropecuário empresarial são poucos	Reflexos positivos, pois ocorreram avanços no sistema de saúde, como descentralização de alguns serviços e melhoria no atendimento.
	Aspectos positivos	<ul style="list-style-type: none"> - As creches e os Ciesc's estão sendo bem cuidados; - Os gastos estão sendo controlados e as contas pagas em dia, o que nunca acontecia nas gestões anteriores. 	- Busca incessante de novas empresas para a cidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do Ciesc A; - Foram realizadas nomeações de professores para o preenchimento de vagas; - Melhorias na infraestrutura de algumas escolas; - Não falta merenda escolar; - Participação da administração pública em todos os eventos e feiras da área. 	Novas empresas, mais perspectivas e mais empregos, à médio e longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> - Maior utilização racional da máquina pública com cortes de cargos de confiança e contratação de um corpo técnico eficiente; - Realização de projetos que beneficiam o bem estar das populações de baixa renda, principalmente as crianças e adolescentes; - Abertura de poços artesianos nas comunidades rurais resolvendo um problema antigo de falta d'água. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior transparência e resolutividade das questões municipais; - Busca de um número crescente de empresas, que visa gerar trabalho e renda para a população menos favorecida que resulta na melhoria das condições sócio-econômicas da população em geral e reflete nos indicadores da saúde municipal; - Implementação de vários serviços de PSF.
	Aspectos negativos	<ul style="list-style-type: none"> - Não ouvir a sociedade através de encontros e discussões; - O abandono completo do segmento empresarial. 	- Descuido com limpeza urbana da cidade. Na gestão anterior a cidade estava bem mais cuidada.	<ul style="list-style-type: none"> - A gestão não é aberta ao diálogo; - A gestão não escuta a sociedade; - Falta de profissionalismo e qualificação dos gestores públicos 	Não promove o diálogo.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de incentivos ao setor agropecuário empresarial, como por exemplo, para melhorar as péssimas condições das estradas para escoamento da produção; - Falta de participação da secretaria de agricultura nos eventos e feiras promovidos pela cidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de um maior número de consultas especializadas por demandarem atendimento fora do município e depender de grandes centros, normalmente com sua capacidade esgotada.

Participação na gestão pública	Participação	Não é participativa	Ocorre a participação, baseada no respeito mútuo e no diálogo aberto.	A gestão atual é taxativa, impõe suas decisões, sem antes ouvir as necessidades dos cidadãos	Não participativa é	Pouco participativa, principalmente porque as reivindicações do setor são negadas devido a falta de verbas.	Pouco participativa
Imagem formada acerca da atual gestão	Imagem	Péssima	De profissionalismo e zelo pela coisa pública	Boa.	Se houvesse mais diálogo poderia ser muito melhor.	Negativa.	É boa a imagem, necessita de uma maior divulgação do que está sendo realizado para conquistar o reconhecimento da população.
Investigar as expectativas em relação a atual gestão	Avaliação	Muito fraca, soberba, não se comunica e não busca subsídios	Cometeu alguns erros por inexperiência, que estão sendo solucionados, assim, os dois anos que restam deverão ser de geração de empregos e renda para o Município.	Regular, pois falta mais reflexão e diálogo antes de tomar as decisões.	Regular	Regular	Como uma gestão empreendedora, pois está incentivando a vinda de empresas de grande porte para o Município e região.
	Sugestões para um modelo ideal de administração	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar para as secretarias pessoas mais competentes e engajadas no projeto; - Aplicar um programa de qualidade; - A sociedade deve ser procurada para ajudar na administração pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuir o número de funcionários; - Diminuir os cargos em comissão; - Terminar com a troca de favores entre o executivo e o legislativo; - Introduzir um modelo voltado ao programa de qualidade total; - Ouvir com atenção mais os bairros - Ouvir as comunidades do interior - Pensar antes na cidade do que em si próprio ou partido; - Diminuir o número de secretarias; - Buscar cada vez mais novas empresas para a cidade, chamando as entidades de classe para participarem desse processo; - Ter uma política definida para a saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizar os profissionais da área, através de uma reformulação do plano de carreira do magistério municipal para uma remuneração mais justa; - Realizar cursos de qualificação para os profissionais da área; - Ampliar as áreas de recreação e esportes nas escolas; - Contratar pessoas qualificadas para administrar o Município. 	Mais flexibilidade, diálogo, humildade, maturidade.	Deve haver uma maior inter-relação entre os setores produtivos do município, como a implantação de mais indústrias ligadas ao setor primário.	Falta envolvimento da comunidade como um todo, apontando alternativas e cobrando do Poder Público as necessidades em infraestrutura e serviços municipais.

Quadro 13 – Análise geral dos dados em relação aos objetivos da pesquisa

7 CONCLUSÕES

O processo de modernização iniciado pela gestão 2005-2008 de Cachoeira do Sul pretende romper com o modelo burocrático e com a cultura assistencialista que ainda imperavam na administração pública do Município, por meio do desenvolvimento do modelo de gestão adotado – Gestão Municipal Empreendedora, que possui cunho gerencialista e volta-se para a obtenção de resultados. Os objetivos deste modelo de gestão, que estão descritos no Planejamento Estratégico, são atrair novos investimentos, desenvolver a atividade econômica e qualificar os processos participativos.

Como o desemprego é o maior problema vivido pelos cachoeirenses há muito tempo, o compromisso básico deste modelo é gerar emprego e renda, como forma de promover um rápido desenvolvimento econômico do Município, principalmente através do investimento na industrialização. Para promover este processo de industrialização a Prefeitura criou programas que concedem incentivos fiscais, financeiros e físicos para que empresas se instalem ou ampliem sua estrutura na cidade.

Assim nos últimos dois anos e meio, a geração de emprego e renda tem sido a máxima prioridade da gestão de Cachoeira do Sul, tanto que até sacrificou a limpeza urbana por alguns meses para manter os incentivos às novas empresas que já estão em funcionamento e outras que irão instalar unidades no Município.

O modelo empreendedor adotado aumenta significativamente o poder de realização do governo, em relação ao modelo burocrático, principalmente, porque persegue a visão, missão e objetivos definidos no Planejamento Estratégico. Isto não quer dizer que ele almeje apenas o desenvolvimento econômico municipal, deixando de lado o desenvolvimento social. Ao contrário, o modelo contempla também a educação, saúde, cultura, meio ambiente, etc. Criou

projetos inovadores como o Ciesc A, que tem como objetivo oferecer mais educação e manter as crianças da rede pública municipal por mais tempo dentro da escola, praticando esportes e atividades culturais no turno inverso ao das aulas, e o Ciesc B, que visa a envolver os pais destes estudantes que estão em busca de emprego, ofertando oficinas profissionalizantes que preparam para o novo mercado de trabalho.

A finalidade deste trabalho foi verificar como a população de Cachoeira do Sul, através da opinião de algumas das lideranças comunitárias representativas de diversos segmentos econômicos, está percebendo o processo de modernização desenvolvido pela gestão atual, em relação à eficácia, à imagem pública e ao atendimento das expectativas dos cidadãos. Este objetivo foi plenamente alcançado, pois por intermédio da análise das opiniões das lideranças dos segmentos econômicos – social: Indústria, Comércio, Comunicação, Rural, Saúde e Educação, foi possível observar o olhar da opinião pública em relação ao novo modelo de gestão.

Foi possível constatar a importância da integração de dois lados: um deles, o governo local e o outro, as lideranças comunitárias, que constituem agentes que influenciam na gestão municipal e na formação da opinião pública. O grande desafio é exatamente fazer com que estes dois lados se comuniquem, fazer com que se desenvolva uma gestão participativa, que ouça o cidadão e assim será construída gradativamente a imagem positiva do Município.

Este trabalho examinou a opinião dos representantes dos segmentos acerca do processo de modernização que está sendo promovido pela gestão municipal, a partir da definição de categorias de análise, que estão alinhadas com os objetivos da pesquisa:

- Reflexos do processo de modernização;
- Aspectos positivos;
- Aspectos negativos;
- Participação;
- Imagem;
- Avaliação e
- Sugestões para um modelo ideal de gestão.

Fazendo-se uma análise comparativa das opiniões descritas pelos segmentos, foi possível fazer o seguinte panorama geral a seguir sintetizado:

Os representantes dos segmentos citaram mais pontos positivos do que negativos do modelo de gestão atual em relação às gestões anteriores do Município. Dentre todos os pontos positivos os dois que aparecem com mais frequência são: a criação dos Ciesc's e o esforço para atrair novas empresas, o que demonstra uma aprovação ao modelo empreendedor de gestão, que criou projetos inovadores como Ciesc's e está promovendo a geração de emprego e renda no Município, através do investimento na industrialização. Outros pontos positivos que foram mencionados por um único segmento são: o maior controle dos gastos públicos (COMÉRCIO), a realização de nomeações de professores para o preenchimento de vagas (EDUCAÇÃO), as melhorias de infra-estrutura em algumas escolas (EDUCAÇÃO), uma maior utilização racional da máquina pública (RURAL), a abertura de poços artesianos nas comunidades rurais (RURAL) e a implementação de vários serviços de Programa de Saúde da Família - PSF (SAÚDE).

Por outro lado, apesar de as lideranças citarem menos aspectos negativos do que positivos, os negativos representam necessidades que são básicas para a sociedade e que ainda não estão sendo providas pela administração pública, como: ser ouvida, ter uma cidade mais limpa para viver, ter a administração pública gerida por profissionais qualificados, ter acesso a tratamentos de saúde especializados e conceder mais incentivos para os setores que mais empregam e geram renda para o Município – agricultura, pecuária e comércio.

Fundamentado nessas opiniões é possível concluir que os segmentos pesquisados percebem os reflexos deste processo de modernização da administração pública municipal como algo positivo, que está promovendo avanços para o desenvolvimento do município, mas que ainda precisa ser aperfeiçoado e que carece de dar mais ênfase aos segmentos que representam a base da economia do Município – o COMÉRCIO e o RURAL, que segundo os dados levantados na pesquisa, não estão atendidos por este novo modelo de gestão implantado, pois revelaram que são poucos os reflexos do processo de modernização percebidos em seus segmentos.

A opinião dos representantes dos segmentos sobre a promoção da participação na administração pública, através do diálogo, por parte da atual gestão municipal, demonstra que para a maioria deles, a atual gestão ainda deixa a desejar na questão da participação da sociedade no governo, pois não procura ver as necessidades e não promove o diálogo com os munícipes antes de tomar as decisões. Não foi atingido, por ora, o nível de participação idealizado pelos segmentos. Um dos indicadores do processo de modernização é exatamente a abertura para a participação da sociedade no governo. A gestão está pecando neste aspecto, pois não está integrando os cidadãos no processo de definição, implementação e avaliação da ação pública.

Sobre a imagem que estes agentes de influência possuem acerca da atual gestão municipal desvenda-se que três dos segmentos (COMUNICAÇÃO, EDUCAÇÃO e SAÚDE) possuem uma imagem positiva em relação à atual gestão, enquanto que para o segmento RURAL a imagem da gestão é negativa e para o segmento COMÉRCIO a imagem formada é péssima.

Já a avaliação geral da atual gestão ficou em torno do regular para os três segmentos (EDUCAÇÃO, INDÚSTRIA e RURAL), enquanto que para o COMÉRCIO ela é considerada muito fraca. E para os segmentos da COMUNICAÇÃO e da SAÚDE, a avaliação é mais positiva. Observa-se que a avaliação feita pela maioria dos segmentos não é favorável à gestão atual.

Os segmentos deram inúmeras sugestões para aprimorar a administração pública municipal. Dois segmentos (COMÉRCIO e COMUNICAÇÃO) mencionaram que a aplicação de um programa de qualidade total seria mais um passo necessário para a modernização da gestão municipal.

Os representantes ainda deram várias sugestões relacionadas a uma reforma administrativa do governo municipal, como a diminuição do número de secretarias, de funcionários e de cargos em comissão e como a contratação de profissionais mais qualificados, mais competentes e mais engajados para gerir o Município. Deram ainda várias sugestões para que a administração pública municipal atinja um modelo ideal, mas, mais uma

vez, a necessidade da sociedade de ser ouvida, de ser convidada a participar da administração pública, permeia as respostas de praticamente todos os segmentos pesquisados.

Dois segmentos fizeram sugestões bem específicas para o seu setor, como valorização dos profissionais da área, reformulação do plano de carreira do magistério municipal, ajuste da remuneração, realizar cursos de qualificação e ampliação das áreas de recreação e esportes nas escolas (EDUCAÇÃO) e implantação de mais indústrias ligadas ao setor primário para que os produtos agreguem valor antes de deixarem o município (RURAL).

Um dos segmentos apresentados como mais descontentes com a atual gestão foi o COMÉRCIO, que percebe poucos reflexos do processo de modernização no seu setor, não acha a gestão participativa, possui uma imagem péssima e avaliou a gestão como muito fraca. Isto ocorreu, possivelmente, devido ao fato de a gestão não ouvir a sociedade em encontros e discussões, citado pelo segmento como aspecto negativo. E o outro segmento que não está satisfeito com a gestão atual é o RURAL, que também percebe poucos reflexos no setor, que acha a gestão pouco participativa, principalmente porque as reivindicações do segmento são negadas devido à falta de verbas, que possui uma imagem negativa da gestão e que a avalia a mesma como regular, possivelmente devido à falta de incentivos ao setor agropecuário empresarial e pela falta de participação da Secretaria de Agricultura nos eventos e feiras promovidos pela cidade.

Assim, mais uma vez a participação e a questão do diálogo aparece como fator deficitário da gestão pública de Cachoeira do Sul. Promover um ambiente participativo significa também ouvir, uma das principais reivindicações dos representantes dos segmentos pesquisados, pois o ato de ouvir é, para Fossatti (2006, p. 168), o ato de “representar o cidadão junto ao Município”. Assim, ofertar novos acessos de participação da gestão municipal, via, por exemplo, a criação de uma ouvidoria, conferiria maior agilidade às demandas e consolidaria o processo de modernização do governo local, pois auxiliaria na descentralização e na transparência da administração pública.

Vale lembrar que a participação também é uma obrigação legal dos Municípios, pois a descentralização, proposta pela Constituição Federal de 1988, sugere que sejam ampliados os espaços de diálogo entre os entes federados e os cidadãos. A reforma da administração

pública, conforme apresentada na revisão da literatura, propõe que se criem mecanismos que viabilizem a integração dos cidadãos, através do desenvolvimento de um sistema de reclamações e sugestões sobre a qualidade e eficiência dos serviços públicos.

Assim, modernizar a gestão pública municipal não significa só disponibilizar ao cidadão acessos via telefone, fax, jornal, mas outras formas, como encontros presenciais com as lideranças comunitárias, como fóruns de discussão com a comunidade, como novas formas de comunicação, via governo eletrônico (e-gov) e portal Internet. Afinal, este novo universo virtual inaugura novos espaços de convivência, onde a sociedade é chamada a participar das ações de governo.

Espera-se que os dados aqui apresentados, que sugerem um avanço da administração pública, através de um modelo empreendedor de gestão, exemplificado pelo processo de modernização da gestão pública de Cachoeira do Sul, possam contribuir com novas reflexões e novos olhares sobre a imprescindibilidade da abertura de canais efetivos de participação da sociedade na formulação e implementação de políticas públicas e sobre as relações entre a esfera pública municipal e seus públicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, C.T.S. **Administração de Relações Públicas no Governo**. São Paulo: Loyola, 1982.

ANDRADE, C.T.S. **Psicossociologia das relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1989.

ANUÁRIO CACHOEIRA DO SUL 2006/2007. **Uma cidade com futuro**. Cachoeira do Sul: Editora do Jornal do Povo, 2006.

BARROS, A. de J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 13 Ed., 2002.

BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BITTENCOURT FILHO, Jorge Calmon Moniz de. **A Economia da Informação e os Serviços Públicos Digitais na Internet**. In: *Gestão Pública: a trajetória da função administração no Estado da Bahia*. Fundação Luis Eduardo Magalhães. Salvador: FLEM, 2003.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é Participação**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CASTELLS, Manuel. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v. 2. (A Era da Informação: economia, sociedade e cultura;).

CONZATTI, Ricardo Ferri. **Pesquisa de Satisfação como fonte de informação para controle da gestão pública: O caso de Eldorado do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. **O que é Cidadania**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

CORRÊA, Tupã Gomes. **Contato Imediato com Opinião Pública: Os Bastidores da Ação Política**. São Paulo: Global, 1988.

FIGUEIREDO, Ney Lima. **Jogando para ganhar: Marketing político, verdade e mito**. São Paulo: Geração Editorial, 2002.

FERLIE, E., ASBURNER, L., FITZGERALD, L. e PETTIGREW, A. **A Nova Administração Pública em Ação**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília/ENAP, 1999.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações públicas: função estratégica e responsabilidade social**. Estudos de Jornalismo & Relações Públicas. São Bernardo do Campo, v.1, n. 1, jun. 2003.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Resumo Estatístico RS: Municípios**. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br>>. Acesso em: 15 de dez. de 2006.

FOSSATTI, Nelson, C. **Gestão da Comunicação na Esfera Pública Municipal**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

FOSSATTI, Nelson, C. **Do oráculo de Delfos ao Ciberespaço: a comunicação virtual**. Revista da Associação dos Docentes e Pesquisadores da PUCRS. Porto Alegre, N. 1, dezembro de 2002.

FREITAS, Ricardo Ferreira; LUCAS, Luciane. **Desafios contemporâneos em comunicação**. São Paulo: Summus, 2002.

GARCÍA, David Pérez. **Técnicas de Comunicación Política – El lenguaje de los partidos**. Madrid: Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S.A.), 2003.

GENRO, Tarso. **Estado e Democracia**. In: O Contemporâneo. Ano II, N. 10, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 3. Ed., 1991.

GRAU, Núria C. **Repensando o público através da sociedade: novas formas de gestão pública e representação social**. Brasília: ENAP, 1998

GOMES, Neusa D. **Formas Persuasivas de Comunicação política – propaganda política e publicidade eleitoral**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2. Ed., 2001.

GOMES, Wilson. **A política de imagem** In: Revista Fronteiras – estudos midiáticos. Vol. I Nº 1, São Leopoldo: Unisinos, 1999.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública. Investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Perfil dos Municípios Brasileiros**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 de dez. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em: 12 de mar. 2007.

JOIA, Luiz Antonio. **O que é Governo Eletrônico: Em busca de uma conceituação.** Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/e_government/asp/asp_oquee.asp>. Acesso: 03 de dez. 2005.

KLERING, Luís Roque. **Ranking dos Municípios do RS pelo PIB de 2004 (US\$).** Disponível em: <http://www.terragaucha.com.br/economia/pibs_2004_rk_pb_04.txt>. Acesso em: 20 de jan. 2007.

KLERING, Luís Roque. **Governança Eletrônica de Municípios do Brasil: desafios e potencialidades.** Porto Alegre: UFRGS, 2005. Artigo, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço.** São Paulo: Loyola, 2. Ed, 1998.

MALHOTRA, Narres K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento.** São Paulo: Atlas, 2005.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial.** Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** Brasília: MH Comunicação, 1998.

PAES DE PAULA, A. P. **Administração pública gerencial e construção democrática no Brasil: uma abordagem crítica.** In: Encontro Anual Anpad, XXV, Campinas, 2001.

PEREIRA, Luís Carlos Bresser. Estratégias e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público.** Brasília, v. 48, n. 1, 1997.

PEREIRA, Luís Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CACHOEIRA DO SUL. **Gestão Municipal Empreendedora.** Cachoeira do Sul: Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, 2006. Disponível em: <<http://www.cachoeiradosul.rs.gov.br/secretarias>>. Acesso em: 10 de jan. de 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CACHOEIRA DO SUL. **Histórico, perfil e dados socioeconômicos do Município.** Disponível em: <<http://www.cachoeiradosul.rs.gov.br>>. Acesso em: 10 de jan. de 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 2. Ed., 1999.

ROMAIS, Astomiro. **Mídia, Democracia e Esfera Pública**. In: Tendências da Comunicação 4. Porto Alegre: L&PM, 2001.

RUBIM, Antônio Albino C. **Comunicação e Política**. São Paulo: Hacker, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 22 Ed., 2002.

SIMÕES, Júlio Assis. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

TARDE, Gabriel. **A opinião e as massas**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

TAPSCOTT, Don. **Plano de Ação para uma Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, Maria Helena. **Hibridação de Verdades Políticas e Midiáticas**. Disponível em: http://www.zerofora.hpg.ig.com/arquivo/weber_01.htm. Acesso em: 22 de março de 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, junho de 1998.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LLEDÓ, Emilio. **Palabra e Imagen**. Barcelona: Centro de Investigación de La Comunicación, 1994.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Programa de Desburocratização**. Disponibilidade em:

<<http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/programas/desburocratizacao>>.

Acesso em: 06 de mai. 2005.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa - como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PLANO PLURIANUAL 2006-2009. Cachoeira do Sul: Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, 2005. Disponível em: <<http://www.cachoeiradosul.rs.gov.br/secretarias>>. Acesso em: 10 de jan. de 2007.

PORSSE, M. C. S. **A abordagem da capacitação como modelo alternativo à Nova Administração Pública para as ações estatais: um estudo de caso das políticas públicas dos Municípios de Tupandi, Torres e Porto Alegre**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

WEBER, Maria Helena. **Comunicação e Espetáculos da Política** Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Pesquisa de Opinião Pública:
Um olhar da opinião pública sobre a gestão municipal de Cachoeira do Sul**

Prezado Senhor(a)

Estamos realizando uma pesquisa de opinião sobre a atual gestão pública (2005- 2008) do município de Cachoeira do Sul.

Agradecemos sua colaboração e contribuição no preenchimento deste questionário, necessário para concretização deste trabalho acadêmico e obrigatório para a conclusão do curso de especialização em administração pública desta universidade.

As opiniões aqui expressas serão mantidas em sigilo e utilizadas especificamente como base para a pesquisa realizada. O nome do senhor (a) também não será divulgado.

Instrução:

Primeiramente assinale o segmento econômico-social que melhor representa sua atividade ou organização, e depois responda às questões tendo em mente este segmento e a atual gestão municipal.

SEGMENTOS:

() COMERCIO () COMUNICAÇÃO () EDUCAÇÃO () INDUSTRIA
() JONG () RURAL () SAÚDE

PERGUNTAS:

1- A atual gestão está implementando o Modelo de Gestão Empreendedora. Assim, quais os reflexos desta mudança para o segmento ao qual você pertence ou representa?

2- Na sua opinião, quais os aspectos mais positivos e negativos da gestão atual do município em relação às gestões anteriores?

3- Esta gestão é participativa, ou seja, promove o diálogo com o segmento ao qual você pertence ou representa, descobrindo suas necessidades e tomando decisões com base neste diálogo?

4- Na sua opinião, qual a imagem da atual gestão municipal junto ao segmento que você faz parte?

5- De uma forma geral, como você avalia a atual gestão municipal? Por quê?

6- Para atingir um modelo ideal de administração, o que falta?