

# Gestão Pública por Resultados:

uma análise crítica da experiência do Projeto de Reestruturação da Guarda Municipal e Defesa Civil de Fortaleza

**Douglas Willyam Rodrigues Gomes**

*Mestre em Planejamento em Políticas Públicas - UECE*

**Francisco Horacio da Silva Frota**

*Doutor em Sociologia pela Universidade de Salamanca*

*Professor do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (PPGPP) da UECE*

## Resumo

O Estado Moderno tem encontrado complexos desafios de gerenciamento, dificuldades de ética e problema para atender as demandas dos cidadãos. O antigo padrão de gestão tradicional não responde mais às reivindicações da sociedade. Fortaleza como outras cidades, tem passado por uma evolução. Desde 1997, o setor público fortalezense tem buscado algo novo, iniciando a modernização da gestão pública, reconhecendo a necessidade de transformação do perfil social do Município, redução da criminalidade e inserção da Guarda Municipal e Defesa Civil de Fortaleza (GMDCF) nas políticas de segurança pública e defesa social. A Gestão por Resultados (GPR) se apresentou como uma nova estratégia que busca melhoria da gestão e maior eficiência e eficácia no uso do recurso público. Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar os conceitos da GPR e sua influência dentro da administração pública da GMDCF. O presente estudo utilizará pesquisa bibliográfica e documental e fará uma análise da aplicabilidade da GPR no Projeto de Reestruturação da GMDCF. A referida instituição tem investido no processo de planejamento e execução de sua ação com foco em resultado e incorporou conceitos de GPR como canal de capacitação fundamental na busca de resultados. Assim sendo, a prática de GPR continua como prioridade na trajetória da instituição sendo um processo de mudança de cultura e quebra de paradigmas que apresenta algo novo que tem demonstrado valor e benefícios à Guarda Municipal e Defesa Civil de Fortaleza.

**Palavras-chave:** Gestão Pública por Resultados. Segurança Pública. Reestruturação.

## Abstract

The modern state has found complex management challenges, difficulties and problems of ethics to meet the demands of citizens. The old pattern of traditional management no longer responds to the demands of society. Fortaleza and other cities, has undergone an evolution. Since 1997, the public sector Fortaleza has tried something new, initiating the modernization of public administration, recognizing the need for changing social profile of the city, crime reduction and insertion of the Home Guard and Civil Defense of Fortaleza (GMDCF) security policies public and social defense. The Managing for Results (GPR) is presented as a new strategy that seeks to improve management efficiency and effectiveness in the use of public resources. Thus, this research aims to analyze the concepts of GPR and its influence within the public administration GMDCF. The present study uses documentary and bibliographical research and make an analysis of the applicability of GPR in the GMDCF Restructuring Project. That institution has invested in the planning process and implementation of its action with a focus on results and concepts incorporated GPR basic training as a channel in the search results. Therefore, the practice of GPR continues as a priority in the trajectory of the institution being a process of cultural change and shift in paradigm that presents something new that has demonstrated the value and benefits to the Guard and Civil Defense of Fortaleza.

**Key words:** Public Management by Results. Public Safety. Restructuring.

# Introdução

O mundo contemporâneo é desafiador com a disseminação de informações cada vez mais céleres em termos globais. Isto enseja um nível de conhecimento disponível ao público que exige transformações rápidas, permanentes e consistentes nas organizações. O aparecimento desta nova racionalidade se reflete nas constantes mudanças que tornam ainda mais complexo o universo das organizações da Administração Pública e da comunidade.

O antigo modelo da gestão governamental não corresponde às exigências da sociedade. O cidadão exige maior participação na vida política e cobra mais eficácia, eficiência e efetividade na execução das políticas públicas.

Os gestores públicos e os governantes são estimulados a adotar atitudes voltadas para o cidadão concebido como cliente, utilizando-se de critérios mais claros para a alocação de recursos, buscando maior diálogo com a sociedade e oferecendo transparência e controle social.

Escolheu-se elaborar o presente trabalho sobre a implantação do modelo de Gestão Pública por Resultados na Guarda Municipal e Defesa Civil de Fortaleza, não só devido à relevância do tema, mas também pela proximidade e vivência profissional do autor em sua dinâmica dentro da Administração Pública.

O presente estudo justifica-se por sua contribuição para o setor de segurança pública, bem como defesa civil, e pela verificação da adequação prática da utilização da teoria sobre Gestão Pública por Resultados como instrumento que ajude na superação das lacunas entre o planejamento e sua efetiva execução contribuindo para expansão dos serviços prestados e modernização nas instituições públicas, que, por sua vez, refletem na efficientização da aplicação dos recursos públicos e na melhoria da qualidade de vida da população.

O estímulo investigativo sobre o assunto surgiu com base no seguinte problema de pesquisa: como a Gestão Pública por Resultados (GPR) influenciou na implantação do Projeto de Reestruturação na Guarda Municipal e Defesa Civil de Fortaleza (GMDCF)?

Para responder a essa indagação, realizou-se o presente estudo, cujo principal objetivo consiste em analisar os conceitos da GPR e sua influência dentro da administração pública da GMDCF.

Com o intuito de auxiliar o alcance do objetivo principal, foram concebidos os seguintes objetivos específicos:

- Investigar os conceitos de Gestão Pública por Resultados e sua aplicabilidade na GMDCF;
- Identificar as contribuições do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci) para a implantação do Projeto de Reestruturação da GMDCF;

- Analisar o Projeto de Reestruturação em seus aspectos de planejamento, execução, impactos alcançados e pontos críticos.

Para fins de exposição o presente estudo foi dividido em cinco capítulos. No momento inicial, como parte introdutória, discorre-se sobre o tema, a justificativa, o problema da pesquisa, a metodologia utilizada, instrumentos e fontes que serviram de base para a pesquisa e os objetivos que se pretende alcançar.

O segundo capítulo intitulado “Gestão Pública por Resultados” busca, inicialmente, expor algumas considerações sobre a trajetória da Gestão Pública por Resultados (GPR), abordando a sua trajetória no mundo e seu desenvolvimento no Brasil, dentro do debate entre autores brasileiros – Faoro, Pinho, Cardoso, Bresser-Pereira – e estrangeiros – Weber, Ulrich, Finnegan, Thatcher. Ademais se evidencia-se pontos da gestão de resultados na segurança pública e como ela se configura no país, vislumbrando ações de demonstração de resultados em prol de garantir a segurança pública e o conhecimento da população dos gastos com tal segmento, enfatizando o âmbito do município de Fortaleza.

O terceiro capítulo é destinado para o processo metodológico de execução do trabalho investigativo, expondo as técnicas recorridas, o percurso para a análise dos dados obtidos, dentre outros aspectos deste trabalho. São referenciados nesse capítulo os autores Kerlinger e May.

No quarto capítulo são evidenciados os resultado e discussão sobre a trajetória da Gestão Pública por Resultados dentro da GMDCF, apresentando a influência do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania, através do Projeto de Reestruturação. Em seguida, foi feito uma análise crítica do Projeto de Reestruturação apresentando seus impactos alcançados, seus pontos críticos.

Nas considerações finais, coloca-se uma apresentação das principais conclusões identificadas na realização desta pesquisa. Outrossim, apontar-se-ão possíveis contribuições para a intervenção ante a situação de formulação de novos projetos de reestruturação da Guarda Municipal e Defesa Civil de Fortaleza, bem como outras guardas municipais, e algumas sugestões para investigações futuras. E, por fim, serão expostas as referências que fundamentam teoricamente este estudo.

## 1 Gestão Pública por Resultados (GPR)

Para iniciar o estudo sobre a gestão pública deve-se, primeiro, compreender o Estado Moderno analisando a sua evolução, assim como o seu papel em busca de uma gestão ideal.

## **1.1 A Trajetória da Gestão Pública por Resultados**

Nos primórdios da humanidade os homens perceberam que formando grupos obteriam muito mais vantagens para viver. Nasceram de forma simples as classes, e surgiram os líderes, os guerreiros, os religiosos, os artesãos. Passaram a vigorar costumes, ou seja, regras para manter em equilíbrio as relações entre os componentes desses grupos (Durkheim, 1989).

A organização surge, e nasce com ela o ideal social para o bem-estar da sociedade. Assim sendo, predominam as orientações de ações coletivas.

Desta forma, se alguém infringisse alguma norma seria apenado em nome da coletividade. Em determinados casos a punição poderia ser até a própria morte, dependendo da cultura de cada povo. No caso, esta punição deixa de ser crime ou pecado, pois passa a ser justificada pelo temor da sociedade, que a conseguiu para que servisse de exemplo para todos e não viesse a ocorrer novamente (Durkheim, 1989).

O Estado absolutista citado por Thomas Hobbes (1588 – 1679), onde os homens somente poderiam viver em paz se fossem submetidos a um poder absoluto e centralizado. Porém Ferejohn e Pasquino (2001, p.13) debatem, “O principal interesse de Hobbes está em produzir uma justificativa para a autoridade política em um mundo em que essa autoridade realmente existe.”

Consolida-se o Estado absolutista e permanece enquanto favorecia a ordem da economia vigorante, oferecendo lugar ao Estado Moderno, que veio acolher a questão de uma inovação na organização das forças e do poder político, na transição do feudalismo para o capitalismo.

O Estado Moderno é definido pelo intelectual alemão, Max Weber (1864 – 1920), como um “mediador civilizador”, ou seja, uma organização que coloca em ordem a vida social e política nos territórios antes fragmentados pelo feudalismo. Sendo assim, o Estado modera a sociedade e guarnição de bens públicos. Sua consolidação deu-se por volta do século XVII ao XVIII e caracteriza-se pela crescente incorporação da participação dos governados.

A Revolução Industrial, começada na Grã-Bretanha, no século XVIII, se ampliou pelo mundo através de transformações tecnológicas, comprometeu o processo produtivo em marcos econômico e social, ensejando, conseqüentemente, uma quebra no modelo de Estado vigente.

A Revolução Francesa (1798), influenciada pelo Iluminismo, corrente filosófica que propagava a importância da razão, é o movimento político que leva ao fim o Absolutismo e consolida o início da Idade Contemporânea. O Estado assume os interesses da burguesia e passa a ter a nova forma: o Estado liberal, que seria mais adequada à nova ordem econômica.

Com a crise de 1929 da Bolsa de Valores de Nova York, o Liberalismo tem seu fim e demonstra que o capitalismo possuía falhas e não era suficiente para proporcionar o crescimento econômico, as oportunidades de emprego e o bem-estar da sociedade.

A vertente de uma nova reforma do papel estatal acerta nos Estados Unidos, no governo do presidente Franklin Delano Roosevelt, que nos anos de 1933 e 1938 difunde uma cadeia de programas intitulados *New Deal*, com o intuito de reaver e auxiliar a economia e o povo do país leso pela Grande Depressão em 1929. Para os outros países do mundo este é o pior e mais longo período de recessão econômica que continua até a Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945), onde novos sistemas aparecem e, então, se expandem em escala sem precedentes.

Após a Segunda Guerra Mundial, a maior parte da Europa adota o exemplo do *Welfare State* (Estado do Bem Estar). Neste modelo, o Estado responsabiliza-se pelo bem-estar de seus cidadãos e torna provedor de bens sociais como saúde, educação, segurança, habitação e transporte.

No entanto, na década de 1970, o modelo *Welfare State* faliu financeiramente diante das questões da sociedade, que levaram a uma sobrecarga dos gastos que mesmo com o elevado nível de impostos, não era satisfatório para a dimensão das despesas públicas.

Após a crise do Bem Estar Social aparecem novas linhas para o redesenho do Estado, nascendo o Estado Neoliberal. Conforme Pinho (2001) essa doutrina econômica volta aos preceitos mais puros do liberalismo, que defende o mercado como atuação mais de regulador do que provedor.

Desta forma, surge a proposta da *New Public Management* (Nova Gestão Pública), por volta das décadas de 1980 e 1990, indicando mudanças intensas no Estado e na gestão pública envolvidas com uma visão neoinstitucionalista. Citam-se exemplos de países com fortes concepções que previam a drástica diminuição do Estado e aplicação maciça de métodos gerenciais privadas no setor público. São eles: Grã-Bretanha, Nova Zelândia, Austrália e Estados Unidos. Porém, em outra vertente mais conciliadora da Nova Gestão Pública, surge uma corrente menos rígida, mais flexível, orientada para resultados, focada no cidadão e sujeita a crescente controle social (BRASIL, 2003, p.27), são exemplos a Suécia, o Canadá e, numa revisão da fase anterior, os Estados Unidos e a Grã-Bretânia.

O Neoliberalismo foi fortalecido com a queda do muro de Berlim, em 1989, e o término da Guerra Fria, com a fim da União Soviética no ano de 1991, pois passou a ser politicamente difundido por líderes internacionais como Margaret Thatcher, primeira ministra da Inglaterra (1979-1990), Helmut Kohl, chanceler da Alemanha (1982-1989), e Ronald Reagan, presidente dos EUA (1981-1989) e na América Latina com Augusto Pinochet (1975-1990), no Chile.

De acordo com a mentora da nova gestão pública, Margaret Thatcher (1987), muitas pessoas atuam como se todos os seus problemas devessem ser solucionados pelo Estado.

Segundo ela, o Governo não pode realizar nada a não ser por meio de pessoas e essas devem, primeiramente, cuidar de si mesmas.

De acordo com Bresser-Pereira (1996), a diferença entre uma proposta de reforma neoliberal e uma socialdemocrática está no fato de que o objetivo da primeira demonstra remover o Estado da economia, enquanto que o da segunda é aumentar a governança do Estado e dar-lhe elementos financeiros e administrativos para intervir efetivamente, sempre que o mercado não coordenar adequadamente a economia.

Conforme Pinho (2001), cria-se um novo modelo político com necessidade de uma nova proposta para o Estado: o Estado gerencial, um Estado mais compacto, enxuto, empreendedor que não tolera mais a ineficiência e busca outros parâmetros de funcionamento e atuação, além da burocracia de Weber, tendo comprometimento com capacitação e onde a eficiência passa a ser um paradigma.

Alguns autores internacionais como Osborne e Gaebler (1995), Aucoin (1995), Heeks (1998), Ulrich (1999), Finnegan (2000), Kettl (2000), Gow (2004), Bourgault (2005), desenvolvem estudos com os temas da gestão por resultado, prestação de conta, responsabilidade fiscal, controladoria e governança, com intuito de aperfeiçoar a administração pública.

Conforme Aucoin (1995), a Gestão por Resultados (GPR) é uma resposta as questões governamentais mediante implantação de uma nova prática da gestão pública que foca na maior eficiência e eficácia na aplicação do recurso público e a maior responsabilização dos gestores nas prestações de conta do uso desses recursos públicos.

Para Ulrich (1999), a Gestão por Resultado implica numa dinâmica contínua de aprendizagem individual e organizacional. Significa examinar as opções e tomar decisões embasadas nas lições aprendidas. Nesse sentido envolve um bom planejamento estratégico para decidir o melhor caminho para atingir os resultados com recursos disponíveis, aprimorando programas e serviços de forma responsável e prestando contas aos cidadãos, ao parlamento e aos parceiros.

A Gestão por Resultado não é uma rotina de trabalho, mas “um movimento contínuo de construção de uma cultura de governo onde o que importa não é o que se faz, mas o que consegue alcançar”. (ALCANTARA, 2006, p. 5).

Conforme Holanda e Rosa (2004, p. 6 -7),

GPR é um modelo em que o setor público passa a adotar uma postura empreendedora, voltada para o cidadão com cliente e buscando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com ética e transparência. É uma gestão que busca reduzir custos para a sociedade e compromete o Estado com a satisfação dos cidadãos. É um modelo em que o governo é um meio e não um fim em si mesmo. Neste modelo,

o poder público precisa dialogar continuamente com a sociedade e utilizar intensamente os procedimentos de monitoramento e avaliação, inclusive sobre o ponto de vista do cidadão com cliente principal. [...] É um modelo que se diferencia da gestão pública tradicional, que é mais voltada para o controle interno e para conformidade dos custos orçados, onde a burocracia é um fim em si mesma e o governo é lento e ineficiente.

Ainda para os autores o modelo é proposto atentando para uma visão mais abrangente e sistêmica do papel do Governo, dando ênfase ao objetivo final da ação governamental, ou seja, nos impactos e benefícios desejados sobre a vida da população e não mais nos aspectos burocráticos e operacionais da gestão tradicional que condicionava os produtos entregues e faziam do governo um fim em si mesmo.

De acordo com Meier (2003), GPR é uma estratégia de gerenciamento que visa às importantes mudanças no jeito que as organizações operam, com melhoria de performance e tendo resultados como o principal foco. Os princípios básicos para implementação de GPR no setor público são:

- parceria de *stakeholders* (Grupos de agentes afetados por terem interesse no projeto ou instituição) envolvidos nas atividades;
  - acompanhamento para desenvolvimento de resultados;
- aprendizagem organizacional, canalizando informações para melhora das decisões com continuo monitoramento da performance, avaliação e auditoria;
- transparência, clareza de propósitos, metodologia e discussão de performance das lições aprendidas e ajustes necessários.
  - simplicidade, que é o centro de uma implementação de GPR com sucesso; e
  - flexibilidade e aplicação interativa para fazer face a diferentes circunstâncias situações.

Ao visar a resultados que melhor respondam às demandas dos cidadãos como clientes, a gestão pública necessita avaliações contínuas da sociedade para ajustar suas estratégias, planos e ações (OSBORNE e GAEBLER, 1995). Além disso, é importante a mensuração do desempenho de programas que vêm sendo implantado em vários países como mecanismo de maior efetividade da gestão pública.

Segundo Bourgault (2005), o objetivo maior da GPR é aumentar eficiência e efetividade do gasto dos recursos públicos. Sua característica mais peculiar é que toda ação é conseqüência dos resultados a serem atingidos em vez dos recursos disponíveis, os processos e pela identificação e cumprimento de metas específicas medidas por indicadores definidos qualitativa e quantitativamente.



Em resumo, destaca-se que as reformas no setor público são fundamentais para o Governo, ocasionadas pelas modernas transformações do mundo como globalização, integração de mercados, novos valores culturais, insatisfação dos cidadãos, revolução, avanço de uma sociedade civil organizada e pelo aumento em escala dos problemas sociais e econômicos. Sendo assim, procura-se na esfera estatal modificar as estruturas, sistemas, regras e leis que bloqueiam a competência criativa e travam a máquina administrativa, e que faziam os governos serem retrógrados e não focarem em obter resultados.

Após a visão ampla do Estado Moderno, percebe-se a necessidade de demonstrar a realidade do Estado no Brasil, contextualizando seus primórdios e seu desenvolvimento.

## **1.2 Gestão Pública no Brasil**

O Estado brasileiro nasce de raízes coloniais portuguesas moldando a estrutura estatal do país. Sendo assim, o Brasil herdou um Estado pronto, antes ainda de constituir uma sociedade. Conforme Pinho (2001, p35) forma-se “uma sociedade tributária e evidentemente dependente desse Estado, sem a menor possibilidade de ser uma sociedade autônoma”.

Segundo Faoro (2001), a sociedade brasileira, moldada por uma classe patrimonialista, teve intervenções de funcionários que não agiam nos padrões legais e realizavam apropriação privada dentro da legalidade e racionalidade inerentes à burocracia moderna. Como exemplo tem-se os grandes proprietários de terra.

Conforme Bresser-Pereira (2001), o Brasil possuiu como gestão de Estado basicamente três modelos: o Oligárquico – Patrimonial; o Autoritário – Burocrático e o Democrático – Gerencial.

O modelo Oligárquico acontece no momento do Império e na Primeira República. A visão do Estado era confundida com o monarca, e não se tinha foco na sociedade, dificultando a ascensão da democracia.

No segundo modelo, tem-se o Estado Autoritário-burocrático que nasce no primeiro governo presidencial de Getúlio Vargas. Começa, assim, a criação de uma administração pública moderna capaz de desempenhar e regulamentar a economia para um crescimento industrial, uma administração mais moderna, sintonizada atendendo as demandas da sociedade. (NOGUEIRA, 1996, p.9)

O terceiro modelo é o Estado Democrático – Gerencial, tem sua origem no governo presidencial de Humberto de Alencar Castelo Branco objetivando o interesse público, a

profissionalização, os princípios da impessoalidade, a qualidade do serviço, a eficiência, a participação da sociedade. (VALENTE, 2001, p. 97).

Em 1995, no primeiro mandato presidencial de Fernando Henrique Cardoso, cria-se a Reforma Gerencial no Brasil. O Estado estava em um contexto de crise semelhante a de outros países da América Latina com desequilíbrio em suas finanças, deficiências no desempenho de funções e esgotamento do modelo de Estado Burocrático vigente.

O Ministério da Administração e Reforma do Estado, comandado pelo ex-ministro Bresser-Pereira, elaborou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado como diagnóstico aos principais problemas da Administração Pública brasileira nas dimensões institucionais-legal, cultural e da gestão. Para efetivar essa mudança, o então Ministro ressalta:

Eu já tinha algumas poucas ideias da nova administração pública (que eu chamaria um pouco adiante de “gerencial”) através da leitura do livro de Osbome e Gaebler, Reinventando o Governo. Mas precisava conhecer muito mais a respeito. Para isto viajei para a Inglaterra logo no início do governo e comecei a tomar conhecimento da bibliografia que recentemente havia se desenvolvido, principalmente naquele país, a respeito do assunto, sob o título geral de Nova Gestão Pública. O resultado foi elaborar, ainda no primeiro semestre de 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e a emenda constitucional da reforma administrativa. As novas ideias estavam em plena reforma gerencial do final deste século. As novas ideias estavam em plena formação; surgia no Reino Unido uma nova disciplina, a *New Public Management*, que, embora influenciada por ideias neoliberais, de fato não podia ser confundida com as ideias da direita; muitos países social-democratas estavam na Europa envolvidos no processo de reforma e de implantação de novas administrativas. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.21-22).

No núcleo estratégico e nas atividades exclusivas do Estado, a propriedade, por definição, é estatal. No domínio dos serviços sociais e científicos, a propriedade deverá ser essencialmente pública não estatal, ou seja, organizações de direito privado, mas com finalidade pública, sem fins lucrativos. Na produção de bens e serviços, a propriedade deve ser privada, particularmente nos casos em que o mercado controla as empresas comerciais.

Para o controle das atividades exclusivas, realizadas por agências, e as não exclusivas, atribuídas a organizações sociais, o núcleo estratégico utiliza-se do contrato da gestão. Esses devem ser acordados pelas partes no que diz respeito aos recursos de pessoal, materiais a serem recebidos, por um lado, e a definição de metas, indicadores de desempenho e resultados a serem alcançados, por outro (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.24-25).

Em linhas gerais, a evolução do Estado brasileiro passou do Estado oligárquico ao Estado democrático, do Estado patrimonial ao Estado gerencial, da Sociedade senhorial para a Sociedade pós-industrial. As mudanças nesses três planos, que “duram um extenso tempo na Europa, foram aqui céleres, próprias de um país que pula etapas, mas permanece subdesenvolvido, que se moderniza, mas continua atrasado.” (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.2).

O Governo Lula comenta a demora do Brasil no desenvolvimento da Gestão Pública, e afirma que:

Os exemplos mais próximos de implementação de transformações na gestão pública na linha da reforma do Estado foram à reforma gerencial preconizada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o modelo de gestão por resultado proposto pelo PPA 2000-2003, a implementação do aparato regulatório a partir das privatizações e alguns elementos do processo de ajuste fiscal, notadamente a Lei de Responsabilidade Fiscal. Estes quatro conjuntos de iniciativas ocorreram, todavia, de forma fragmentada: o Plano Diretor era instrumental, não estava acoplado a uma estratégia de desenvolvimento; a estratégia de desenvolvimento, o PPA, não previa um modelo de implementação robusto que levasse em conta a complexidade dos arranjos organizacionais e a necessidade de transformá-los; e as agências reguladoras se estabeleceram desconsiderando as duas abordagens... Amalgamar estas dimensões (finalística, gerencial e institucional) é o que se pretende com o Plano Gestão Pública para um Brasil para Todos. (BRASIL, 2003, p.27-28).

Sendo assim, Governo Lula estabelece o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (BRASIL, 2005), que possui, de acordo com o Artigo 1º e 2º do Decreto nº. 5.378 de 23/02/05, “a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País”. Desta forma, o Governo vai formular e programar medidas de transformação da gestão, necessárias à “promoção dos resultados preconizados no Plano Plurianual”, bem como, à “consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumento e abordagens gerenciais”.

Concluindo, percebe-se na história do Estado brasileiro que as demandas de aprimoramento da gestão do Estado são complexas. Não sendo mais possível resolver problemas com aumento de impostos e programas administrativos. O Governo opta, então por, buscar

soluções nas práticas de gestão do mercado de oferecer à sociedade um serviço público com melhor qualidade, mais barato e melhor controlado.

## 2 Aspectos metodológicos

A ciência se desenvolveu, inicialmente, pelo grande desejo do homem de conhecer e entender os fenômenos, e se desenvolveu pela necessidade de ter-se um método de conhecimento mais controlado. Portanto, o objetivo final da ciência é “a tentativa sistemática de expressar em pensamento as estruturas e modos de agir das coisas que existem e agem independentemente do pensamento”. (BHASKAR, 1975, p. 250 apud MAY, 2004, p. 47).

Para atingir tal distinção, o trabalho científico demanda um método de análise que é a forma de proceder ao longo de um caminho e, em termos científicos, constitui o instrumento básico que traça, ordenadamente, a forma de proceder do cientista para alcançar um objetivo. Sem método seria incompreensível falar de ciência, porque não poderia ser colocado em evidência o conjunto de etapas operacionais ocorridas na manipulação dos dados para alcançar determinado objetivo científico (FACHIN, 2001).

Segundo Lakatos e Marconi (2000), mais do que uma exigência formal, o método é algo que deve auxiliar o pesquisador na busca do conhecimento científico.

Kerlinger (1980, p. 327-334) discute sobre a influência da pesquisa científica na prática e conclui que o resultado das pesquisas fornece apoio às decisões e resoluções de problemas e a fonte mais importante da influência sobre a prática é a teoria.

### 2.1 Caracterização da Pesquisa

O termo metodologia é definido no dicionário Houaiss e Vilar (2004 p.494), como sendo “um conjunto de métodos, princípios e regras empregados por uma atividade ou disciplina”. Segundo Kerlinger (1980, p.335-336), a metodologia inclui maneiras de formular problemas e hipóteses, métodos de observação e coleta de dados, mensuração de variáveis e técnicas de análise de dados. Para May (2004, P. 47), a pesquisa funciona, então, para produzir evidências empíricas a fim de testar ou refutar teorias.

Existem muitas maneiras de se fazer pesquisa científica. Todas as estratégias apresentam vantagens e desvantagens próprias, dependendo do objetivo do estudo. Nesse sentido, o pesquisador deve-se atentar para três condições básicas: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivo; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos (YIN, 2001).

O método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser perseguido, detectando os erros e auxiliando nas decisões do cientista.

Para Vieira (2002), a pesquisa exploratória visa a proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo, a fim de tornar mais explícita uma situação complexa ou mesmo construir hipóteses mais adequadas. Neste estudo, será utilizada para possibilitar uma melhor compreensão do tema central da pesquisa, identificar cursos relevantes de ação e para obtenção de dados adicionais que possam contribuir para uma análise mais aprofundada do tema.

Outro fator importante para emprego da pesquisa exploratória neste trabalho é possibilidade de utilização de diferentes métodos, como por exemplo: levantamento em fontes secundárias (bibliográficas, documentais, etc.), levantamento de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal (VIEIRA, 2002).

A pesquisa bibliográfica foi bastante utilizada neste trabalho para melhor conhecer as contribuições científicas sobre os temas gestão pública por resultado.

A utilização de consulta e pesquisa de documentação existente na instituição sobre o projeto de reestruturação em face de implantação teve como finalidade melhor conhecer o processo e analisar e interpretar as contribuições teóricas existentes sobre o assunto.

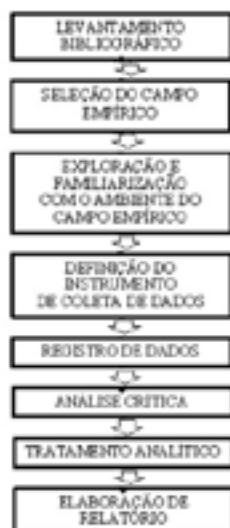
Levando em consideração os aspectos citados pelos autores aqui referenciados o objetivo do presente capítulo é expor as características dos aspectos metodológicos usado na realização da pesquisa relatada neste trabalho.

## **2.2 Delineamentos das Fases**

Esta pesquisa será desenvolvida em etapas, que ordenadas de maneira intencional, contribuirão para uma análise aprofundada da questão na busca de alcançar os objetivos propostos. Depois da caracterização da pesquisa, elaborou-se, assim, um plano de ação com as seguintes fases:

Figura 1 – Delineamento de Fases da Pesquisa

Fonte: Elaboração pelo autor



A Figura 01 representa sucintamente as etapas previstas para o trabalho. Cada etapa vai ser concebida para que o pesquisador forme um relatório que permita uma análise ampla e completa do tema central do trabalho e de como o mesmo impactavam na instituição estudada.

a) Levantamento bibliográfico: através de livros de referência, atas, publicações periódicas (jornais, revistas), sítios eletrônicos;

b) Seleção do campo empírico: escolhido um projeto dentre os treze que a GMDCF possui com o Programa Nacional de Segurança Pública para Cidadania - Pronasci.

c) Exploração e familiarização com o ambiente do campo empírico: o autor trabalha na instituição estudada. Desta forma, o pesquisador gozou de certa facilidade para pesquisa dada a situação de ser servidor da referida instituição.

d) Definição do instrumento de coleta de dados: escolha por pesquisa documental. Para Godoy (1995), os documentos constituem uma rica fonte de dados que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados buscando-se novas e/ou interpretações complementares.

A análise documental iniciou-se com o levantamento de dados e informações nos documentos internos disponíveis na GMDCF relativos ao tema em estudo. Registro de dados: tabulação de dados das documentações;

As informações a serem colhidas de materiais estão disponíveis na biblioteca da instituição, no sítio eletrônico da mesma, relatórios de gestão e outros documentos internos produzidos.

Dentre outros documentos, serão analisados também, sob o foco histórico-evolutivo, jornais internos e externos, relatórios anuais de gestão, apresentações, relatórios de Prêmio de Qualidade para Gestão Pública e atas de reuniões que subsidiem os objetivos supracitados desta etapa.

e) Análise crítica: para tanto, vai ser realizado um cruzamento das diversas fontes de informações com o intuito de desenvolver uma cadeia de evidências que permite a aferição dos pressupostos, atendimento dos objetivos do trabalho e suporte às conclusões do estudo.

f) Tratamento analítico: com base em análise histórico-evolutiva do modelo implantado vai ser apurada a efetiva contribuição da utilização deste no projeto estudado como instrumento gerencial.

g) Elaboração de relatório: vai elaborar-se, assim, o presente relatório com finalidade de discutir as conclusões obtidas a partir das análises de dados levantados em etapas iniciais do projeto de pesquisa, bem como, identificou as principais contribuições do trabalho.

O detalhamento das fases e das fontes de evidência além de ajudar o investigador a abordar a pesquisa de forma mais ampla, completa e com rigor científico permite a explicação das evidências obtidas para as questões iniciais e como elas foram relacionadas às conclusões do estudo, servindo de orientação para os observadores externos ou para aqueles que farão uso dos resultados do estudo.

## **3 Resultados e discussão**

### **3.1 Implantação da GPR na GMDCF**

A implantação da GPR na GMDCF ocorre em três instâncias. A primeira, no governo da cidade de Fortaleza que fora eleito em 1996, para a gestão de 1997 a 2000. A administração assumiu a decisão de realizar a gestão pública municipal dentro um novo paradigma, a descentralização e intersectorialidade.

A reforma administrativa da organização da Prefeitura Municipal de Fortaleza distancia-se das fórmulas das reformas administrativas de caráter neoliberal, que giram em torno do tamanho do aparato do Estado e da eficiência desvinculada da eficácia. Tratava-se de uma reforma referida à questão do desenvolvimento social e da inclusão.

A reforma da Prefeitura buscou organizar, privilegiadamente, as Secretarias que trabalham atividades finalísticas, voltando-as para a inovação, para o abandono sistemático

do que estava definido, estabelecido, rotineiro - e inserindo a possibilidade de criar um novo modelo (KOMATSU, p. 28, 1997). Entretanto, gerenciar a inovação implica que essas ideias novas sejam coletivizadas e institucionalizadas, de modo a que a inovação torne-se um projeto comum, um processo compartilhado pelos atores da organização. Enfatiza-se que a Guarda Municipal de Fortaleza (GMF) ficou subordinada à Secretaria de Administração da Prefeitura.

O prefeito da cidade de Fortaleza, Juraci Vieira Magalhães<sup>1</sup>, eleito para o período de 1997-2000, já havia governado a Cidade de 1990 a 1993. As prioridades de seu governo foram habitação, emprego e renda, educação e saúde. Na gestão seguinte do governo municipal, Juraci foi reeleito. Porém, a GMF não evoluiu em sua gestão e serviços, destacando-se apenas seu aumento de efetivo através do concurso de 2003. Neste período, a instituição caracterizou-se por falta de estrutura física, recursos humanos e realização de poucas capacitações para os servidores.

A segunda instância de implantação da GPR veio no ano de 2004 quando GMF passa a ser composta pelos agentes de cidadania, e formam a Guarda Municipal e Defesa Civil de Fortaleza (GMDCF), surgindo com novas atribuições e uma gestão focada efetivamente para resultados. Nesta fase, a GMDCF tem alguns projetos aprovados pelo Ministério da Justiça, através da Secretaria Nacional de Segurança Pública pelo Programa Nacional de Segurança e Cidadania. Todos esses projetos são submetidos à apresentação de prestação de contas e relatórios de impactos de resultados.

A terceira instância de GPR ocorreu quando a GMDCF intensificou seu modelo de GPR após a adesão oficial à Gespública, em 12 de agosto de 2009, onde buscou adquirir mais eficácia da gestão, melhorar internamente a qualidade de produção e ampliar a capacidade de atendimento aos usuários dos seus serviços. A sua iniciativa foi acompanhada pelo Governo do Estado do Ceará, através da Secretaria de Planejamento do Estado (SEPLAG). A capacitação dos servidores da GMDCF foi realizada pela Escola de Gestão Pública do Ceará, órgão vinculado à SEPLAG.

Com a Gespública implantada na instituição, pode-se melhor analisar os Critérios dos Instrumentos de Avaliação de Gestão Pública: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Em 30 de agosto de 2011, a GMDCF criou a Assessoria de Gestão de Excelência (AGE) para continuar as

<sup>1</sup> Juraci Vieira Magalhães, médico dermatologista, foi um dos fundadores do MDB (Movimento Democrático Brasileiro) no Ceará, de oposição ao regime militar, e seu presidente nos períodos de 1966-67 e 1979-83, já, neste último, como PMDB (Partido do Movimento Democrático Brasileiro). Em 1989 é eleito Vice-Prefeito de Fortaleza, com Ciro Gomes como Prefeito. Em 1990 Ciro Gomes deixa o cargo para candidatar-se ao governo do Estado pelo PSDB (Partido da Social Democracia Brasileira) e Juraci assume em seu lugar, até o término do mandato, em 1993. Em 1996 é eleito Prefeito, no primeiro turno, com mais de sessenta por cento dos votos, através da legenda do PMDB. Em 2000 é reeleito no segundo turno.



ações do GesPública, através da Portaria 114/2011, publicada no Diário Oficial do Município de Fortaleza (DOM), página 11, em 3 de outubro do mesmo ano.

Em 2011 a GMDCF participou ativamente do Prêmio Ceará de Gestão Pública (PCGP) – Ciclo 2011, visando ser avaliado seu desempenho na GesPública do Ministério do Planejamento. Para participar do concurso a GMDCF atendeu os requisitos e elaborou relatórios de gestão, conforme o Modelo de Excelência de Gestão Pública (MEGP).

O Prêmio Ceará Gestão Pública é promovido pelo Governo do Estado do Ceará, por meio da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), em parceria com o Comitê Gestor do Núcleo Estadual do GesPública. As organizações que participam de um ciclo de premiação são aquelas que evidenciam melhoria gerencial rumo à inovação, à redução de custos, à qualidade dos serviços e à satisfação do cidadão. O Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), promovido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, visa incentivar os órgãos e entidades públicas a buscarem a melhoria da gestão e reconhecer as organizações que se destacarem no modelo implantado.

A Prefeitura de Fortaleza, por meio da Empresa de Transporte Urbano de Fortaleza (Etufor) e da Guarda Municipal e Defesa Civil de Fortaleza (GMDCF), conquistou medalhas de Prata e Bronze, respectivamente, no Prêmio Ceará Gestão Pública (PCGP) – 2011. O principal objetivo do Prêmio é reconhecer formalmente os resultados alcançados pelas organizações públicas que tanto contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população.

Conforme o antigo Diretor Geral (2004-2012) da GMDCF, Arimá Rocha, “esse Bronze mostra o reconhecimento de sete anos de esforços dos servidores e da gestão da prefeita Luizianne Lins<sup>2</sup>, que vem primando pela melhoria dos nossos serviços prestados à população” (LIMA, Eliomar. Jornal O Povo, Prefeitura conquista prata e bronze no Prêmio Gestão Pública, 27 de outubro de 2011).

## **3.2 Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI)**

O Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci) é desenvolvido pelo Ministério da Justiça com o objetivo de enfrentamento à criminalidade no país.

<sup>2</sup> Luiziane de Oliveira Lins, jornalista, formada em Comunicação Social pela Universidade Federal do Ceará (UFC), foi presidente do Centro Acadêmico, do Diretório Central dos Estudantes da UFC, diretora da União Nacional de Estudantes (UNE). Por 10 anos, foi funcionária pública concursada da Empresa Municipal de Limpeza e Urbanização (Emlurb). Professora concursada do curso de Comunicação Social da UFC, hoje licenciada. Foi vereadora em

O projeto articula políticas de segurança com ações sociais, prioriza a prevenção e busca atingir as causas que levam à violência, sem abrir mão das estratégias de ordenamento social e segurança pública.

A execução do Pronasci se dará por meio de mobilizações policiais e comunitárias. A articulação entre os representantes da sociedade civil e as diferentes forças de segurança é realizada pelo Gabinete de Gestão Integrada Municipais (GGIM). O Pronasci é coordenado por uma secretaria-executiva em nível federal e regionalmente dirigido por uma equipe que atua junto aos GGIM e trata da implementação das ações nos municípios.

### **3.3 Projeto de Reestruturação**

Com a Carta Maior de 1988 houve o processo de descentralização e de descontração de poder para unidades federativas brasileiras, onde cria condições institucionais para as organizações e a mobilização das energias e decisões autônomas da sociedade.

Em 20 de dezembro de 2007 firmou-se o convênio protocolado sob o número 057/2007 entre a União, por intermédio do Ministério da Justiça (MJ), por meio da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e o Município de Fortaleza – CE. Este convênio teve por objeto a cooperação dos partícipes na Reestruturação da Guarda Municipal de Fortaleza com a aquisição de equipamentos para subsidiar o trabalho dos guardas municipais. Desta forma, poder-se-ia garantir maior qualificação nos serviços desenvolvidos, visando à redução da violência e da criminalidade, no âmbito do Programa de Segurança Pública para o Brasil e do Programa de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI).

Para execução das atividades deste convênio foram destinados R\$ 3.246.276,74 (três milhões, duzentos e quarenta e seis mil, duzentos e setenta e seis reais e setenta e quatro centavos). Sendo R\$ 2.921.649,07 (dois milhões, novecentos e vinte e um mil, seiscentos e quarenta e nove reais e sete centavos) à conta do Orçamento Fiscal da União, Lei 11.451/2007, no Programa de Trabalho para Apoio a Implantação de Projetos de Prevenção da Violência Nacional; e R\$ 324.627,67 (trezentos e vinte e quatro mil, seiscentos e vinte e sete reais e sessenta e sete centavos) em contrapartida financeira da Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF), conforme a Lei 11.439/2006.

Após a execução do convênio que deu à Guarda Municipal mais uma oportunidade de aperfeiçoar seu funcionamento, a serem analisadas.

---

1996 e, em 2000, reeleita. Em 2002, foi eleita deputada estadual. Em 2004, foi eleita Prefeita de Fortaleza. Em 2008, foi reeleita no 1º turno.

Considerando os resultados esperados acontecerá um estudo para verificar se a atuação da Guarda Municipal na cidade tornou-se um avanço para a consolidação das ações de Segurança Pública do município.

A presente pesquisa buscará resultados do Projeto de Reestruturação e sua aplicabilidade pela gestão (2008-2012) da Guarda Municipal, órgão de referência, que passa a ser capaz de trabalhar de forma mais sistemática.

Portanto, para o estudo em questão, é possível esperar resultados para verificação se a aplicação do GPR impactou positivamente, através do Projeto de Reestruturação, na segurança pública de Fortaleza, quer se considerem as opiniões da alta direção da instituição, de estudiosos, ou de dados junto ao nível gerencial.

## **4 Considerações Finais**

O estudo mostrou que o modelo conceitual de GPR é uma realidade na PMF, e, principalmente, dentro da instituição da GMDCF. Tal modelo teve sua implantação em 1997, no Governo de Juraci Magalhães, com prosseguimento no Governo de Luiziane Lins mostrando a importância dos conceitos e o aperfeiçoamento da GPR. Nesse sentido, verifica-se que sua implantação traz benefícios à Fortaleza, sendo o maior impacto, até esse ponto, no planejamento dos programas focos em resultados, passando a ter maior efetividade na execução das políticas públicas.

É importante citar que a GMDCF foi beneficiada pelo Governo Federal, que através da descentralização de recursos proporcionou repasses de convênios, através da Senasp atendendo ao Pronasci. Desta forma, a União tem contribuído, significativamente, para melhoria dos serviços públicos voltados à segurança pública priorizando a participação popular.

Conclui-se que o projeto estudado utilizou-se da GPR, que trouxe uma atitude mais arrojada, onde a GMDCF busca redimensionar o planejamento e a execução de suas ações, reinventar seus setores e aprimorar suas interações com a sociedade, de modo a refletir o esforço de aperfeiçoamento, diálogo e incremento na eficácia da gestão, assim como a avaliação e a legitimação contínua de suas políticas públicas de segurança e defesa civil.

Finaliza-se, considerando que, para se ter os padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade na cidade de Fortaleza, exigem-se ainda um processo de mudanças, que não é fácil nem rápido. Precisa-se repensar os valores do setor público, numa dimensão ampla, capacitar e avaliar o servidor e promover a divulgação da GPR e o envolvimento da população na cobrança e acompanhamento dos resultados dos programas.

## 5 Referências Bibliográficas

ALCANTARA, Lúcio Gonçalo de. Apresentação. In: HOLANDA, Marcos C. (Org.) **Ceará: a prática de uma gestão pública por resultados**. Fortaleza: IPECE, 2006. p. 5.

AUCOIN, Peter. **The new public management: Canada in comparative perspective**. Montreal: Institute for Research on Public Policy, 1995.

BOURGAULT, Jacques. **Good practices in organizations other than the government of Canada**. Montreal: Canada School of Public Service, 2005.

BRASIL. **O Plano de gestão do governo Lula: gestão pública para um Brasil de todos**. Brasília: Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, 2003.

\_\_\_\_\_. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**. Decreto n. 5.378 de 23/02/05. Brasília: Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, 2005

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do servidor público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 1-28, jan/abr., 1996.

\_\_\_\_\_. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Paulo Sérgio; WIHEIM, Jorge; SACHS, Ignacy (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

CARDOSO, Fernando Henrique. Globalização. Conferência pronunciada em Nova Delhi, Índia, janeiro 1966. **O Estado de S. Paulo**, 28 de janeiro, 1996.

DURKHEIM, Emile. **A divisão do trabalho social**. 3 ed. Lisboa: Presença, 1989.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**. 3 ed. Rio de Janeiro: Globo, 2001.

FEREJOHN, John; PASQUINO, Pasquale. A Teoria da escolha racional na Ciência Política: conceitos de racionalidade em teoria política. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 16, n. 45, p.5-22, fev. 2001.

FINNEGAN, Gregory. Getting results: improving process & people performance. **Performance improvement**, San Francisco, v. 39, n. 2, p. 10-21, fev. 2000.

FORTALEZA. **Lei complementar nº 0038 de 10 de julho de 2007**. Aprova o Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS) dos Serviços da Guarda Municipal e Defesa Civil de Fortaleza e dá outras providências. Diário Oficial (do Município de Fortaleza). Fortaleza, nº 13.612, ano LV. 11 jul 2007. p. 12-13.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOW, James Iain. **A Canadian model of public administration?** Ottawa: Canada School of Public Service, 2004.

HEEKS, Richard. **Information systems and public sector accountability**. Manchester: Institute for Development Policy and Management, 1998.

HOLANDA, Marcos Costa; ROSA, Antônio Lisboa Teles da; ALBUQUERQUE, Keyla Christina. **Gestão pública por resultado na perspectiva do Estado do Ceará**. Fortaleza: IPECE, 2004.

HOUAISS, Antonio. VILLAR, Mauro de Salles. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Instituto Antonio Houaiss, 2004.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores socioeconômicos na gestão pública**. 2009. Monografia. (Especialização em Gestão Pública) – Departamento de Ciências da Administração, UFSC, Florianópolis 2009.

KERLINGER, Fred. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDU; EDUSP, 1980.

KETTL, D.F. Public administration at the Millennium: the state of the field. **Journal of public administration research and theory**, [Oxford?], v. 10, n. 1, p. 7-34, 2000.

KOMATSU, Suely. et al. Descentralização e intersetorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza. In: XI CONCURSO DE ENSAYOS DEL CLAD “EL TRÁNSITO DE LA CULTURA BUROCRÁTICA AL MODELO DE LA GERENCIA PÚBLICA: PERSPECTIVAS Y LIMITACIONES”. 1997. **Anais...** Caracas, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Eliomar. Prefeitura conquista prata e bronze no Prêmio Gestão Pública. **O povo**, Fortaleza, Ano, LXXXIV, n. 27.910, 27 de outubro de 2011. Disponível em: <<http://digital.opovo.com.br/>>. Acesso em 29 fev. 2012.

LOPES, Francisco Willams Ribeiro. As políticas de requalificação face aos usos de espaço urbano: o Passeio Público de Fortaleza. XI CONGRESSO LUSO AFRO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS. **Anais...** Salvador: UFBA, 2011.

LOPES, Vânia Lúcia da Silva. A cidade impressa: o cotidiano de Fortaleza na imprensa (1968-1970). **Politeia**: história e sociedade. Vitória da Conquista, v. 8, n. 1, p. 203-221, 2008.

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEIER, Werner, **Results-based management: towards a common understanding among development cooperation agencies**. Ottawa: Canadian International Development Agency, 2003.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **A crise da gestão pública: do reformismo quantitativo a um caminho qualitativo de reforma do estado**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 6 ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PINHO, Antônio. Evolução do estado moderno. In: MACHADO, Geraldo. **Gestão pública: desafios e perspectivas**. Salvador: Fundação Luiz Eduardo Magalhães, 2001.

ROSA, Antonio Lisboa et al. O marco lógico da gestão pública por resultados (GPR). In: HOLANDA, Marcos C. (Org.) **Ceará: a prática de uma gestão pública por resultados**. Fortaleza: IPECE, 2006. p. 37-53.

THATCHER, Margaret. **Interview for Woman's Own ('no such thing as society')** with journalist Douglas Keay. Margaret Thatcher Foundation, Oxford, 23 de setembro 1987. Disponível em: <<http://www.margaretthatcher.org/speeches/displaydocument.asp?docid=106686>>. Acesso em: 29 fev. 2012.

ULRICH, M. Results-Based Management: the canadian experience. **Commonwealth Innovations**, Ottawa.v. 5, n. 1, p. 11-12.1999.

VALENTE, Arnaldo. Governo empreendedor e estado-rede na gestão pública brasileira. In: MACHADO, Geraldo. **Gestão pública: desafios e perspectivas**. Salvador: Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2001.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características das pesquisas de marketing. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

YIN, Robert. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.