



**Universidade de Brasília (UnB)**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública (FACE)**  
**Coordenação Institucional do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)**  
**Centro de Educação a Distância e Tecnologias Educacionais (CEAD)**  
**Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público**  
**Professor Dr. Edmilson Soares Campos**

Leonardo Duarte Pascoal

**AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO NO  
MUNICÍPIO DE ESTEIO/RS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

Brasília, DF  
2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura

Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen

Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira

Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho

Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Professora Doutora Leticia Lopes Leite

Diretora do Centro de Educação a Distância e Tecnologias Educacionais

Professora Doutora Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva

Coordenadora do Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público

LEONARDO DUARTE PASCOAL

AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO NO  
MUNICÍPIO DE ESTEIO/RS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública da Universidade de Brasília como requisito à conclusão do curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Orientador:  
Prof. Dr. Edmilson Soares Campos

Brasília, DF  
2024

LEONARDO DUARTE PASCOAL

AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO  
NO MUNICÍPIO DE ESTEIO/RS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS / LEONARDO  
DUARTE PASCOAL –Brasília, 2014.

Orientador: Prof. Dr. Edmilson Soares Campos

Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade de Brasília, 1º Semestre letivo  
de 2024.

Bibliografia.

1. Governança pública 2. Gestão municipal 3. Transparência 4.  
Participação cidadã 5. Eficiência administrativa I. Departamento de  
Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração  
e Contabilidade da Universidade de Brasília. II. Ava.

LEONARDO DUARTE PASCOAL

AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO NO  
MUNICÍPIO DE ESTEIO/RS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública da Universidade de Brasília como requisito à conclusão do curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público, aprovado pela seguinte comissão examinadora:

Prof. Dr. Edmilson Soares Campos  
Orientador  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais  
Universidade Brasília (UnB)

Prof. Alisson Cardoso Alves  
Examinador  
Faculdade de Ceilândia  
Universidade de Brasília (UnB)

Brasília, julho de 2024.

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo avaliar a efetividade do Modelo de Governança e Gestão implementado no Município de Esteio/RS, instituído pela Lei Complementar nº 6.711 de 13 de dezembro de 2017. A pesquisa é de natureza exploratória, descritiva e explicativa, utilizando uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa) para obter uma compreensão abrangente dos impactos do novo modelo sobre os processos administrativos, a transparência das ações governamentais e a participação cidadã. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados aos servidores municipais e cidadãos, entrevistas com secretários municipais e dirigentes de autarquias, além da análise de documentos oficiais. Os resultados indicaram melhorias significativas na transparência, na eficiência dos processos administrativos e no engajamento dos servidores e cidadãos. No entanto, desafios como a resistência à mudança e a falta de recursos ainda precisam ser superados. Conclui-se que o modelo tem potencial para promover uma gestão pública mais eficiente e transparente, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população.

**Palavras-chave:** governança pública; gestão municipal; transparência; participação cidadã; eficiência administrativa.

## ABSTRACT

This research aims to evaluate the effectiveness of the Governance and Management Model implemented in the Municipality of Esteio/RS, established by Complementary Law No. 6,711 of December 13, 2017. The research is exploratory, descriptive, and explanatory, utilizing a mixed approach (qualitative and quantitative) to obtain a comprehensive understanding of the impacts of the new model on administrative processes, the transparency of government actions, and citizen participation. Data were collected through questionnaires applied to municipal employees and citizens, interviews with municipal secretaries and heads of autarchies, as well as the analysis of official documents. The results indicated significant improvements in transparency, the efficiency of administrative processes, and the engagement of employees and citizens. However, challenges such as resistance to change and lack of resources still need to be overcome. It is concluded that the model has the potential to promote more efficient and transparent public management, contributing to the improvement of the quality of services offered to the population.

**Keywords:** public governance; municipal management; transparency; citizen participation; administrative efficiency.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
SUMÁRIO.....	8
LISTA DE QUADROS.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Problema da Pesquisa.....	11
1.2. Objetivo Geral e Objetivos Específicos.....	12
1.3. Justificativa da Pesquisa.....	13
1.4. Estrutura da Pesquisa.....	14
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1. Governança Pública.....	15
2.2. Gestão Pública.....	18
2.3. Avaliações e Melhoria de Efetividade.....	20
2.4. Processos Administrativos.....	23
2.5. Transparência.....	26
2.6. Participação Cidadã.....	29
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1. Objeto e Local da Pesquisa.....	32
3.2. Tipo de Pesquisa.....	32
3.3. Coleta de Dados.....	33
3.4. Análise de Dados.....	34
3.5. Critérios de Avaliação.....	35
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	37
4.1. Perfil dos Respondentes.....	37
4.2. Percepção dos Respondentes sobre a Implementação do Novo Modelo.....	43
4.3. Grau de Cumprimento das Metas Propostas.....	69
4.4. Execução Orçamentária.....	71
4.5. Evolução dos Instrumentos de Transparência.....	72
4.6. Evolução dos Instrumentos de Participação Popular.....	75
4.7. Síntese dos Resultados.....	78
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE A – Entrevista com os secretários municipais.....	86
Apêndice B – Questionário aplicado aos servidores municipais.....	88
Apêndice C – Questionário aplicado aos cidadãos.....	89



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Distribuição dos servidores, por órgão.....	38
Quadro 2 – Metas propostas e cumpridas, por ano.....	70
Quadro 3 – Execução orçamentária, por ano.....	71
Quadro 4 – Demandas registradas na Ouvidoria, por ano.....	76

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Perfil dos servidores, por tempo de serviço.....	39
Figura 2 – Perfil dos cidadãos, por faixa etária.....	40
Figura 3 – Perfil dos cidadãos, por tempo de residência.....	40
Figura 4 – Avaliação do processo de implementação, pelos servidores.....	43
Figura 5 – Principais desafios, pelos servidores.....	44
Figura 6 – Impacto na eficiência dos processos, pelos servidores.....	45
Figura 7 – Avaliação da transparência, pelos servidores.....	46
Figura 8 – Melhorias na prestação de contas, pelos servidores.....	47
Figura 9 – Participação dos cidadãos, pelos servidores.....	48
Figura 10 – Efetividade das estratégias de participação, pelos servidores.....	48
Figura 11 – Qualidade dos serviços públicos, pelos cidadãos.....	52
Figura 12 – Melhorias específicas, pelos cidadãos.....	53
Figura 13 – Avaliação da transparência, pelos cidadãos.....	54
Figura 14 – Melhorias na prestação de contas, pelos cidadãos.....	55
Figura 15 – Participação cidadã, pelos cidadãos.....	56
Figura 16 – Formas de participação, pelos cidadãos.....	56
Figura 17 – Grau de satisfação, pelos cidadãos.....	57
Figura 18 – Antigo Portal da Transparência.....	73
Figura 19 – Novo Portal da Transparência.....	74
Figura 20 – Portal de indicadores abertos.....	75

## **1. INTRODUÇÃO**

A gestão pública municipal enfrenta desafios contínuos para garantir a eficiência, transparência e participação cidadã nos processos administrativos. No município de Esteio/RS, a implementação do novo Modelo de Governança e Gestão, instituído pela Lei Complementar nº 6.711 de 13 de dezembro de 2017, visou aprimorar esses aspectos. Esse modelo foi desenvolvido para enfrentar problemas históricos de ineficiência, falta de transparência e baixa participação popular nas decisões governamentais.

O novo modelo de governança foi uma tentativa ousada de modernizar a administração pública municipal, buscando alinhar-se com práticas mais eficientes e transparentes. Desde sua implementação, o modelo tem sido objeto de observação e análise por parte dos servidores e cidadãos, visando avaliar sua eficácia e identificar áreas de melhoria.

No entanto, apesar das boas intenções e das mudanças implementadas, é essencial avaliar a efetividade real deste novo modelo de governança e gestão. A Administração Municipal de Esteio deve lidar com a necessidade de adaptar as políticas públicas às demandas crescentes e diversificadas da população, mantendo um nível elevado de prestação de serviços.

Neste contexto, a presente pesquisa buscou responder à questão central sobre a efetividade do novo Modelo de Governança e Gestão do Poder Executivo do Município de Esteio/RS na melhoria dos processos administrativos, transparência e participação cidadã. A partir dessa questão, diversas subquestões foram investigadas, abrangendo a percepção dos servidores municipais, os desafios enfrentados, as melhorias observadas, a transparência das ações administrativas e o impacto na participação da população.

### **1.1. Problema da Pesquisa**

A partir da intenção inicial desta pesquisa, sintetizou-se o objeto da investigação por meio da seguinte pergunta problema: O novo Modelo de Governança e Gestão do Poder Executivo do Município de Esteio/RS foi efetivo na melhoria dos processos administrativos, transparência e participação cidadã?

Para responder a esta questão principal, desdobraram-se algumas subquestões, que foram analisadas durante a pesquisa:

1. Como os cidadãos e os servidores municipais percebem a implementação do novo modelo?
2. Quais foram os principais desafios enfrentados durante a implementação do novo modelo?
3. Quais foram as melhorias observadas nos processos administrativos após a implementação do novo modelo?
4. Como a transparência das ações da administração municipal foi afetada pelo novo modelo?
5. Qual foi o impacto do novo modelo na participação cidadã nas ações e decisões da administração municipal?

## **1.2. Objetivo Geral e Objetivos Específicos**

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar a efetividade do Modelo de Governança e Gestão do Poder Executivo do Município de Esteio/RS, instituído pela Lei Complementar nº 6.711 de 13 de dezembro de 2017. A avaliação será baseada na percepção dos servidores municipais e dos cidadãos, com foco na melhoria dos processos administrativos, transparência e participação cidadã.

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- a. Identificar os pontos fortes do modelo de governança:
  - Avaliar os aspectos do modelo que contribuem positivamente para a gestão pública.
  - Reconhecer as práticas que melhoraram a eficiência e a transparência administrativa.
- b. Analisar os desafios enfrentados na implementação do modelo:
  - Investigar as dificuldades encontradas durante a fase de implementação.
  - Identificar os fatores que dificultaram a adoção completa do novo modelo de governança e gestão.
- c. Propor perspectivas de aprimoramento baseadas nos dados coletados:
  - Desenvolver sugestões de melhorias com base na análise dos dados obtidos das pesquisas com servidores e cidadãos.

– Recomendar estratégias para superar os desafios identificados e potencializar os pontos fortes do modelo.

### **1.3. Justificativa da Pesquisa**

A justificativa desta pesquisa se baseia na importância de avaliar a efetividade do novo Modelo de Governança e Gestão implementado no Município de Esteio/RS. Desde a instituição pela Lei Complementar nº 6.711 de 13 de dezembro de 2017, houve a expectativa de que esse modelo traria melhorias significativas na eficiência administrativa, transparência das ações governamentais e na participação cidadã.

No âmbito acadêmico, a pesquisa contribui para a literatura sobre governança pública, especialmente em nível municipal. A análise dos pontos fortes e desafios enfrentados durante a implementação do novo modelo fornece informações valiosas para gestores públicos e pesquisadores interessados em políticas de governança e gestão pública. Segundo Pollitt e Bouckaert (2011), a avaliação de reformas administrativas é crucial para compreender seu impacto e eficácia. A identificação de perspectivas de aprimoramento baseadas em dados empíricos colhidos de servidores e cidadãos adiciona uma dimensão prática ao estudo, o que pode ser replicado em outras localidades com características semelhantes.

Do ponto de vista social, a pesquisa é fundamental para compreender como as mudanças administrativas impactam diretamente a vida dos cidadãos de Esteio. Avaliar a percepção dos servidores e cidadãos permite um diagnóstico preciso das áreas que necessitam de melhorias e das estratégias que foram bem-sucedidas. De acordo com Denhardt e Denhardt (2015), a governança pública deve ser centrada no cidadão, buscando sempre atender às suas necessidades e expectativas. Dessa forma, a pesquisa contribui para a construção de um governo mais eficiente e transparente, capaz de atender melhor às necessidades da população.

Na prática, os resultados desta pesquisa poderão subsidiar a Administração Municipal de Esteio na tomada de decisões mais informadas e na reformulação de estratégias de governança e gestão. Ao identificar os pontos fortes do modelo atual, a administração pode consolidar práticas bem-sucedidas. Simultaneamente, ao reconhecer os desafios e propor melhorias, a pesquisa oferece um caminho para o aperfeiçoamento contínuo das políticas públicas municipais. Conforme sugerido por Osborne e Gaebler (1992), a reinvenção do

governo requer um processo contínuo de avaliação e ajuste.

Finalmente, a pesquisa possui relevância para o desenvolvimento de políticas públicas. As conclusões obtidas podem servir de referência para outros municípios que buscam implementar modelos semelhantes de governança e gestão. A transferência de conhecimento e a aplicação de boas práticas identificadas em Esteio podem contribuir para a modernização e aprimoramento da administração pública em outros contextos. Segundo Bardach (2012), a análise de políticas públicas deve sempre buscar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos para melhorar a eficácia governamental.

#### **1.4. Estrutura da Pesquisa**

A presente pesquisa está organizada em cinco seções, além das referências e apêndices. Na Introdução apresenta-se uma visão geral do trabalho. No Referencial Teórico são abordados os principais conceitos e teorias relacionados à pesquisa. No capítulo dedicado aos Procedimentos Metodológicos descreve-se a metodologia adotada para a realização da investigação. Já na Descrição e Análise de Dados são apresentados e analisados os dados coletados, bem como a interpretação destes resultados. Por fim, nas Considerações Finais, resumem-se os principais achados e a relevância da pesquisa, refletindo sobre os objetivos inicialmente propostos e as respostas encontradas.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Governança Pública**

A governança pública é um conceito abrangente que se refere ao conjunto de mecanismos, processos, relacionamentos e instituições através dos quais os cidadãos, grupos sociais e instituições expressam seus interesses, exercem seus direitos e obrigações e mediam suas diferenças. Segundo Denhardt e Denhardt (2000), *“a governança pública envolve a criação de uma estrutura ou sistema que permita a gestão e a coordenação das atividades públicas de maneira eficiente e eficaz, sempre com a participação ativa dos cidadãos”*.

#### **2.1.1. Definição e Conceitos Fundamentais**

A governança pública vai além da simples administração dos recursos públicos, englobando a articulação entre diferentes atores e níveis de governo. De acordo com Araújo (2000), *“a governança se caracteriza pela capacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas de forma integrada e participativa, envolvendo diversos setores da sociedade”*.

#### **2.1.2. Participação Cidadã e Accountability**

Um dos pilares da governança pública é a participação cidadã. Avritzer (2002) destaca que *“a participação cidadã é essencial para a legitimidade das políticas públicas e para a promoção da justiça social”*. Isso implica na criação de espaços e mecanismos que permitam aos cidadãos influenciar as decisões governamentais e fiscalizar a gestão pública. Pateman (1970) argumenta que *“a democracia participativa é fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, onde todos os cidadãos têm voz ativa nas decisões que afetam suas vidas”*.

A accountability, ou prestação de contas, é outro componente crucial da governança pública. Segundo Pinho e Sacramento (2009), *“a accountability refere-se à obrigação dos gestores públicos de prestar contas sobre suas ações e decisões, de forma transparente e*

*acessível, permitindo que os cidadãos possam avaliar e questionar a atuação governamental*". A transparência na gestão pública não apenas fortalece a confiança dos cidadãos nas instituições, mas também contribui para a prevenção da corrupção e o aprimoramento dos serviços públicos.

### **2.1.3. Governança Multinível**

A governança pública também envolve a coordenação entre diferentes níveis de governo - federal, estadual e municipal. Segundo Abrucio (2010), *"a governança multinível é essencial em países de estrutura federativa, como o Brasil, pois permite a articulação de políticas públicas de forma integrada e coerente, respeitando as especificidades locais e regionais"*. Esse modelo de governança exige uma comunicação eficaz e a cooperação contínua entre os diferentes entes federativos.

### **2.1.4. Inovação e Modernização na Governança**

A inovação é um aspecto central da governança pública moderna. Os gestores públicos são desafiados a buscar continuamente novas formas de aprimorar a eficiência e a eficácia das políticas públicas. De acordo com Bresser-Pereira (1998), *"a reforma da gestão pública no Brasil, iniciada na década de 1990, teve como objetivo principal a modernização do aparelho do Estado, com foco na eficiência, na eficácia e na transparência"*. Essa reforma introduziu conceitos e práticas de gestão privada no setor público, promovendo uma administração mais ágil e orientada para resultados.

### **2.1.5. Desafios e Perspectivas**

A implementação de uma governança pública eficaz enfrenta diversos desafios. Entre eles, a resistência à mudança por parte dos servidores públicos e a falta de recursos financeiros e humanos são frequentemente citados. Segundo Fernandes (2006), *"a resistência à mudança é um obstáculo significativo na implementação de novas práticas de gestão pública, requerendo uma abordagem estratégica que envolva capacitação e sensibilização"*.



*dos servidores”.*

Além disso, a governança pública deve ser adaptável às mudanças no ambiente social, político e econômico. O contexto de crise, como a pandemia de COVID-19, exemplifica a necessidade de uma governança resiliente e capaz de responder rapidamente às novas demandas e desafios. Conforme apontam Diniz e Barbosa (2020), *“a crise sanitária global destacou a importância de uma governança ágil e integrada, capaz de coordenar ações entre diferentes níveis de governo e setores da sociedade”.*

### **2.1.6. Modelo de Governança e Gestão de Esteio/RS**

A Lei Complementar nº 6.711, de 13 de dezembro de 2017, estabelece o Modelo de Governança e Gestão do Poder Executivo do Município de Esteio (ESTEIO, 2017). Esse modelo é estruturado em quatro sistemas principais: Controle Social, Planejamento e Gestão, Gestão Administrativa e Controle Interno.

a) Sistema de Controle Social: Este sistema é responsável por coordenar e mediar as relações entre o governo e a sociedade civil organizada. Ele promove a criação e o acompanhamento de instrumentos de consulta e participação popular, como o Conselho Municipal de Integração e Controle Social e os comitês de articulação local. O objetivo é garantir a transparência das ações do governo e democratizar o acesso a informações e serviços públicos, utilizando canais como a Ouvidoria Geral do Município e o Portal da Transparência.

b) Sistema de Planejamento e Gestão: Este sistema estrutura as atividades de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento das ações governamentais, incluindo o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Ele coordena a descentralização das ações governamentais e a gestão estratégica do governo, além de sistematizar o gerenciamento de projetos estratégicos.

c) Sistema de Gestão Administrativa: Focado na gestão de pessoal, desenvolvimento organizacional e modernização administrativa, este sistema coordena as atividades relacionadas a tecnologia da informação, patrimônio, materiais, transportes e comunicações internas. Ele também padroniza procedimentos de compras e licitações para garantir eficiência e redução de custos operacionais.

d) Sistema de Controle Interno: Este sistema abrange atividades de defesa do patrimônio público, auditoria, prevenção e combate à corrupção, e apoio ao controle externo. Ele é coordenado pela Controladoria Geral do Município, que orienta e acompanha a gestão governamental, assegurando a legalidade, legitimidade e eficácia dos atos administrativos.

O modelo visa racionalizar o uso dos recursos públicos e melhorar a entrega de bens e serviços à população, garantindo a eficácia, eficiência e transparência da administração pública. A estruturação e funcionamento de cada sistema são regulados por atos específicos, que definem os processos de trabalho, competências e procedimentos formais, assegurando a padronização e qualidade dos serviços públicos prestados.

## **2.2. Gestão Pública**

A gestão pública refere-se ao conjunto de práticas, processos e técnicas utilizadas para administrar recursos e serviços públicos de maneira eficiente e eficaz. A nova gestão pública (NPM), como destacado por Denhardt e Denhardt (2000), enfatiza a adoção de práticas do setor privado no setor público, buscando eficiência, eficácia e melhoria contínua dos serviços.

### **2.2.1. Evolução da Gestão Pública**

A gestão pública tem evoluído significativamente nas últimas décadas, especialmente com as reformas administrativas implementadas em diversos países, incluindo o Brasil. Segundo Bresser-Pereira (1996), *“a reforma gerencial da administração pública no Brasil, iniciada na década de 1990, teve como objetivo principal transformar o Estado burocrático em um Estado gerencial, orientado para resultados”*.

### **2.2.2. Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial na gestão pública, pois permite a definição de objetivos e metas claras, além de orientar a atuação dos gestores públicos. Marini (2001) ressalta que *“o planejamento estratégico no setor público é fundamental para alinhar as ações governamentais com as necessidades e expectativas da sociedade,*

*garantindo a utilização eficiente dos recursos”.*

### **2.2.3. Gestão por Resultados**

A gestão por resultados é um dos pilares da nova gestão pública, focando na obtenção de resultados concretos e mensuráveis. De acordo com Fernandes (2006), *“a gestão por resultados implica na definição clara de metas e indicadores de desempenho, bem como no monitoramento contínuo dos progressos alcançados”*. Esse modelo de gestão busca não apenas a eficiência operacional, mas também a efetividade das políticas públicas.

### **2.2.4. Eficiência e Eficácia**

A eficiência e a eficácia são conceitos centrais na gestão pública. Enquanto a eficiência refere-se ao uso otimizado dos recursos disponíveis, a eficácia diz respeito ao alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Segundo Diniz (2010), *“uma gestão pública eficiente e eficaz é aquela que consegue maximizar os resultados com os recursos disponíveis, atendendo às necessidades da população de forma satisfatória”*.

### **2.2.5. Inovação na Gestão Pública**

A inovação é um componente crucial para a modernização da gestão pública. Segundo Bresser-Pereira (1998), *“a introdução de práticas inovadoras e tecnologias na administração pública é fundamental para aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados à população”*. A inovação deve ser contínua e integrada aos processos de gestão, promovendo uma cultura de melhoria constante.

### **2.2.6. Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas no setor público é um fator determinante para o sucesso das políticas e ações governamentais. De acordo com Silva (2006), *“a valorização dos servidores públicos, através de capacitação, motivação e reconhecimento, é essencial para alcançar uma*

gestão pública eficiente e eficaz”. A gestão de pessoas deve focar no desenvolvimento das competências e habilidades dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

### **2.2.7. Transparência e Controle Social**

A transparência e o controle social são elementos fundamentais da gestão pública, garantindo a accountability e a participação cidadã. Segundo Abrucio (2007), “*a transparência na gestão pública permite que os cidadãos acompanhem e fiscalizem as ações governamentais, fortalecendo a confiança nas instituições públicas*”. O controle social, por sua vez, envolve a participação ativa dos cidadãos na fiscalização e avaliação das políticas públicas.

### **2.2.8. Desafios da Gestão Pública**

A gestão pública enfrenta diversos desafios, como a burocracia excessiva, a resistência à mudança e a escassez de recursos. Fernandes (2006) destaca que “*a superação desses desafios requer uma abordagem estratégica, com foco na inovação, na capacitação dos servidores e na participação cidadã*”. Além disso, é fundamental que os gestores públicos estejam comprometidos com a ética e a transparência, promovendo uma administração pública responsável e eficiente.

### **2.3. Avaliações e Melhoria de Efetividade**

Avaliar políticas públicas e suas respectivas gestões é essencial para medir a efetividade das ações governamentais, identificar áreas de melhoria e garantir que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficiente e eficaz. As avaliações sistemáticas permitem a adaptação e o aperfeiçoamento contínuo das políticas públicas, promovendo uma administração mais responsiva às necessidades da sociedade.

### 2.3.1. Conceito de Avaliação de Políticas Públicas

A avaliação de políticas públicas é um processo sistemático de coleta e análise de informações para medir o desempenho e os impactos das políticas e programas governamentais. Segundo Souza (2003), *“a avaliação de políticas públicas visa fornecer subsídios para a tomada de decisões, contribuindo para o aprimoramento das ações governamentais e para a prestação de contas à sociedade”*. Esse processo envolve a análise de diferentes dimensões das políticas, como a eficiência, a eficácia, a relevância e a sustentabilidade.

### 2.3.2. Tipos de Avaliação

Existem diversos tipos de avaliação que podem ser aplicados às políticas públicas, cada um com objetivos e metodologias específicas:

a) Avaliação de Processo: Foca na análise dos procedimentos e atividades realizadas durante a implementação das políticas. Segundo Silva (2013), *“a avaliação de processo permite identificar problemas operacionais e áreas que necessitam de ajustes, garantindo que as ações sejam executadas conforme o planejado”*.

b) Avaliação de Impacto: Visa medir os efeitos e resultados das políticas públicas sobre a população alvo. De acordo com Weiss (1998), *“a avaliação de impacto é crucial para determinar se as políticas estão alcançando seus objetivos e gerando os benefícios esperados”*.

c) Avaliação de Eficiência: Analisa a relação entre os recursos utilizados e os resultados alcançados, buscando identificar formas de otimizar a utilização dos recursos públicos. Conforme destaca Giacomoni (2011), *“a eficiência na gestão pública é fundamental para garantir que os recursos sejam aplicados de maneira racional e produtiva”*.

d) Avaliação de Efetividade: Mede a extensão em que os objetivos das políticas públicas foram alcançados, considerando os impactos e os resultados obtidos. Bardach (2012) argumenta que *“a efetividade é um indicador chave do sucesso das políticas públicas, pois reflete a capacidade das ações governamentais de produzir mudanças significativas na*

*sociedade*”.

### **2.3.3. Metodologias de Avaliação**

Diversas metodologias podem ser utilizadas na avaliação de políticas públicas, combinando abordagens quantitativas e qualitativas para obter uma compreensão abrangente dos impactos das ações governamentais. Segundo Marconi e Lakatos (2010), *“a escolha da metodologia deve levar em consideração os objetivos da avaliação, as características das políticas e a disponibilidade de dados”*.

a) Métodos Quantitativos: Incluem a utilização de dados estatísticos e técnicas econométricas para medir os resultados e impactos das políticas públicas. Essas abordagens são úteis para realizar comparações e identificar tendências.

b) Métodos Qualitativos: Envolvem a coleta e análise de informações não numéricas, como entrevistas, grupos focais e estudos de caso. Segundo Richardson (2010), *“os métodos qualitativos são essenciais para captar as percepções e experiências dos atores envolvidos, oferecendo insights valiosos sobre os contextos e processos das políticas públicas”*.

### **2.3.4. Melhoria de Efetividade**

A melhoria de efetividade das políticas públicas envolve a utilização dos resultados das avaliações para aperfeiçoar as ações governamentais, corrigir falhas e promover a inovação. Segundo Pollitt e Bouckaert (2011), *“a utilização sistemática dos resultados das avaliações para informar a tomada de decisões é um componente crucial de uma administração pública moderna e orientada por resultados”*.

### **2.3.5. Monitoramento Contínuo**

O monitoramento contínuo das políticas públicas é essencial para garantir a adaptação e o aperfeiçoamento das ações governamentais. Segundo Solich (2007), *“o monitoramento permite acompanhar a implementação das políticas em tempo real, identificando problemas e oportunidades de melhoria de forma ágil e eficaz”*. Esse processo deve ser integrado às

rotinas de gestão, envolvendo a participação ativa dos gestores e dos demais atores envolvidos.

### **2.3.6. Participação Cidadã na Avaliação**

A participação cidadã na avaliação das políticas públicas é um aspecto fundamental para garantir a legitimidade e a transparência do processo. De acordo com Avritzer (2002), *“a inclusão dos cidadãos na avaliação das políticas públicas promove a accountability e fortalece a confiança nas instituições governamentais”*. A participação pode ocorrer por meio de consultas públicas, audiências e outras formas de engajamento.

## **2.4. Processos Administrativos**

Os processos administrativos são fundamentais para a gestão pública, pois englobam as atividades e procedimentos que garantem a execução das políticas e programas governamentais. A análise dos processos administrativos permite identificar oportunidades de melhoria, assegurar a eficiência e a eficácia das ações e garantir a transparência e a participação cidadã.

### **2.4.1. Percepção dos Servidores e Cidadãos**

A percepção dos servidores públicos e dos cidadãos sobre os processos administrativos é um indicador essencial da qualidade da gestão pública. Segundo Denhardt e Denhardt (2000), *“a percepção dos atores envolvidos é crucial para compreender a efetividade das políticas e a satisfação com os serviços prestados”*. A avaliação dessa percepção pode ser realizada por meio de pesquisas de satisfação, entrevistas e grupos focais.

#### **2.4.1.1. Percepção dos Servidores**

A percepção dos servidores sobre os processos administrativos está diretamente ligada ao seu engajamento e à qualidade do ambiente de trabalho. Segundo Silva (2010), *“os*

*servidores públicos desempenham um papel central na execução das políticas públicas, e sua percepção sobre os processos administrativos pode influenciar significativamente a eficiência e a eficácia das ações governamentais*”. A valorização dos servidores, a capacitação contínua e o reconhecimento pelo trabalho realizado são aspectos fundamentais para promover uma percepção positiva.

#### **2.4.1.2. Percepção dos Cidadãos**

A percepção dos cidadãos sobre os processos administrativos é um reflexo da qualidade dos serviços públicos oferecidos. Conforme aponta Avritzer (2002), *“a participação cidadã e a transparência na gestão pública são essenciais para construir a confiança dos cidadãos nas instituições e garantir que suas necessidades sejam atendidas de forma adequada”*. A avaliação da percepção dos cidadãos pode ser realizada por meio de pesquisas de opinião, consultas públicas e mecanismos de feedback.

#### **2.4.2. Grau de Cumprimento de Metas**

O grau de cumprimento de metas é um indicador importante da eficiência e da eficácia dos processos administrativos. Segundo Giacomoni (2011), *“a definição clara de metas e o monitoramento contínuo do seu cumprimento são essenciais para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente e que os objetivos das políticas públicas sejam alcançados”*.

O cumprimento de metas deve ser avaliado de forma sistemática, utilizando indicadores de desempenho que permitam medir os resultados alcançados em relação aos objetivos estabelecidos. Segundo Fernandes (2006), *“a gestão por resultados é uma abordagem que enfatiza a importância do planejamento, do monitoramento e da avaliação contínua das metas, promovendo uma administração pública mais eficiente e orientada para resultados”*.



### **2.4.3. Execução Orçamentária**

A execução orçamentária é um aspecto crucial da gestão pública, pois envolve a alocação e a utilização eficiente dos recursos financeiros disponíveis. Segundo Diniz (2010), *“uma execução orçamentária eficiente requer um planejamento adequado, um controle rigoroso dos gastos e uma transparência na prestação de contas”*.

A execução orçamentária deve ser monitorada de forma contínua, utilizando ferramentas de gestão financeira que permitam acompanhar a alocação e o uso dos recursos em tempo real. Segundo Giacomoni (2011), *“o controle orçamentário é essencial para garantir que os recursos sejam utilizados de forma racional e que as políticas públicas sejam implementadas de acordo com as prioridades estabelecidas”*.

#### **2.4.3.1. Transparência na Execução Orçamentária**

A transparência na execução orçamentária é fundamental para garantir a accountability e a participação cidadã. Segundo Abrucio (2007), *“a transparência na gestão financeira permite que os cidadãos acompanhem e fiscalizem a alocação e o uso dos recursos públicos, promovendo uma administração mais aberta e responsável”*.

Os portais de transparência e os relatórios de gestão financeira são ferramentas importantes para garantir a transparência na execução orçamentária. Esses instrumentos devem ser acessíveis e compreensíveis para a população, permitindo que os cidadãos acompanhem de forma clara e detalhada como os recursos estão sendo utilizados.

#### **2.4.4. Inovação nos Processos Administrativos**

A inovação nos processos administrativos é essencial para a modernização da gestão pública e a melhoria contínua dos serviços prestados. Segundo Bresser-Pereira (1998), *“a introdução de novas tecnologias e práticas inovadoras na administração pública pode aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população”*.

A inovação deve ser promovida por meio da capacitação dos servidores, do incentivo

à criatividade e da adoção de tecnologias que facilitem a automação e a integração dos processos administrativos. Segundo Fernandes (2006), *“a inovação nos processos administrativos requer uma abordagem estratégica, com foco na melhoria contínua e na adaptação às mudanças no ambiente externo”*.

## **2.5. Transparência**

A transparência é um dos pilares fundamentais da governança pública moderna, essencial para promover a accountability e a confiança nas instituições governamentais. Ela implica na disponibilização de informações claras e acessíveis sobre as ações, decisões e uso de recursos pelos órgãos públicos, permitindo que os cidadãos acompanhem e fiscalizem a gestão pública.

### **2.5.1. Percepção da Transparência**

A percepção da transparência pelos cidadãos é um indicador crucial da qualidade da gestão pública. Segundo Matos (2011), *“a transparência é percebida pela população como um sinal de compromisso com a ética e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos”*. A falta de transparência pode gerar desconfiança e desencadear uma série de problemas, incluindo a percepção de corrupção e a redução da legitimidade das instituições.

De acordo com Souza (2010), *“a transparência na administração pública não é apenas uma obrigação legal, mas também uma ferramenta estratégica para melhorar a eficiência, a eficácia e a responsabilidade dos gestores públicos”*. Os cidadãos, ao terem acesso às informações sobre a gestão pública, podem participar de maneira mais ativa e informada, contribuindo para o aprimoramento das políticas e ações governamentais.

### **2.5.2. Instrumentos de Transparência**

Existem diversos instrumentos de transparência que podem ser utilizados para promover a abertura das ações governamentais e a participação cidadã:

### **2.5.2.1. Portais de Transparência**

Os portais de transparência são plataformas digitais que disponibilizam informações detalhadas sobre a administração pública, incluindo receitas, despesas, contratos, licitações e outras informações relevantes. Segundo Silva (2013), *“os portais de transparência são ferramentas essenciais para garantir o acesso à informação e facilitar o controle social sobre a gestão pública”*.

Um exemplo notável é o Portal da Transparência do Governo Federal, que disponibiliza informações detalhadas sobre a execução orçamentária, despesas e receitas públicas, contratos e convênios. Segundo Abrucio (2007), *“a implementação de portais de transparência representa um avanço significativo na promoção da accountability e na melhoria da gestão pública”*.

### **2.5.2.2. Relatórios de Gestão**

Os relatórios de gestão são documentos que apresentam de forma sistemática as atividades, os resultados e a utilização dos recursos pelas instituições públicas. De acordo com Giacomoni (2011), *“os relatórios de gestão são instrumentos importantes para a prestação de contas e a transparência na administração pública, permitindo que os cidadãos e os órgãos de controle acompanhem o desempenho das políticas e ações governamentais”*.

### **2.5.2.3. Audiências Públicas**

As audiências públicas são espaços de diálogo entre o governo e a sociedade, onde são discutidas questões relevantes para a gestão pública. Segundo Avritzer (2002), *“as audiências públicas promovem a transparência ao permitir que os cidadãos participem ativamente das decisões governamentais, expressando suas opiniões e demandas”*.

### **2.5.2.4. Leis de Acesso à Informação**

A legislação que regula o acesso à informação é um instrumento fundamental para

garantir a transparência na gestão pública. A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) no Brasil é um marco importante nesse sentido, estabelecendo o direito dos cidadãos de acessar informações públicas. Segundo Pinho (2012), *“a Lei de Acesso à Informação representa um avanço significativo para a promoção da transparência e da accountability, ao regulamentar o acesso dos cidadãos às informações públicas de maneira ampla e irrestrita”*.

### **2.5.3. Desafios para a Implementação da Transparência**

Apesar dos avanços, a implementação da transparência na administração pública enfrenta diversos desafios. Segundo Fernandes (2006), *“a resistência à mudança, a falta de capacitação dos servidores e a cultura do sigilo ainda são obstáculos significativos para a plena adoção de práticas transparentes na gestão pública”*.

Além disso, a transparência requer um investimento contínuo em tecnologias e sistemas de informação que facilitem o acesso e a disseminação das informações públicas. De acordo com Bresser-Pereira (1998), *“a modernização dos sistemas de gestão e a adoção de novas tecnologias são essenciais para garantir a eficácia dos instrumentos de transparência e promover uma administração pública mais aberta e acessível”*.

### **2.5.4. Benefícios da Transparência**

A promoção da transparência na gestão pública traz diversos benefícios, tanto para os cidadãos quanto para as instituições governamentais. Segundo Denhardt e Denhardt (2000), *“a transparência contribui para a construção de uma cultura de responsabilidade e integridade, promovendo a confiança dos cidadãos nas instituições públicas”*.

Além disso, a transparência facilita o controle social e a participação cidadã, permitindo que os cidadãos acompanhem e fiscalizem a utilização dos recursos públicos e a implementação das políticas governamentais. De acordo com Souza (2010), *“a participação ativa dos cidadãos na fiscalização das ações governamentais é um componente crucial para a promoção da accountability e a melhoria da gestão pública”*.

## **2.6. Participação Cidadã**

A participação cidadã é um elemento essencial da governança democrática e da gestão pública eficaz. Ela envolve a inclusão dos cidadãos no processo de tomada de decisões, assegurando que as políticas e ações governamentais reflitam as necessidades e prioridades da sociedade. A participação cidadã promove a transparência, a responsabilidade e a legitimidade das instituições públicas.

### **2.6.1. Percepção da Participação Cidadã**

A percepção da participação cidadã é um indicador crucial da qualidade da democracia e da governança pública. Segundo Avritzer (2002), *“a participação cidadã é fundamental para a construção de uma democracia participativa, onde os cidadãos têm a oportunidade de influenciar diretamente as decisões que afetam suas vidas”*. A percepção positiva da participação cidadã está associada a um maior engajamento e confiança nas instituições públicas.

De acordo com Pateman (1970), *“a participação ativa dos cidadãos nos processos decisórios fortalece a democracia, promovendo uma cultura de inclusão e responsabilidade coletiva”*. A avaliação da percepção dos cidadãos sobre sua participação pode ser realizada por meio de pesquisas de opinião, consultas públicas e mecanismos de feedback.

### **2.6.2. Instrumentos de Participação**

Existem diversos instrumentos que podem ser utilizados para promover a participação cidadã na gestão pública:

#### **2.6.2.1. Conselhos Municipais**

Os conselhos municipais são espaços de participação direta, onde representantes da sociedade civil e do governo discutem e deliberam sobre políticas públicas em áreas específicas, como saúde, educação e assistência social. Segundo Gohn (2011), *“os conselhos*

*municipais são instrumentos importantes para a democratização da gestão pública, permitindo a participação ativa dos cidadãos na formulação e implementação de políticas”.*

#### **2.6.2.2. Orçamento Participativo**

O orçamento participativo é uma prática de gestão pública que envolve a participação direta dos cidadãos na definição das prioridades orçamentárias e na alocação dos recursos públicos. De acordo com Souza (2010), *“o orçamento participativo é uma ferramenta poderosa para promover a inclusão e a transparência na gestão pública, permitindo que os cidadãos decidam sobre o destino dos recursos financeiros”.*

#### **2.6.2.3. Audiências Públicas**

As audiências públicas são eventos organizados pelo governo para discutir temas específicos com a população, permitindo que os cidadãos expressem suas opiniões, demandas e sugestões. Segundo Avritzer (2002), *“as audiências públicas são fundamentais para garantir a transparência e a participação cidadã, promovendo o diálogo entre o governo e a sociedade”.*

#### **2.6.2.4. Ouvidoria Pública**

A ouvidoria pública é um canal institucionalizado para a apresentação de queixas, sugestões e demandas dos cidadãos. De acordo com Pinho (2009), *“a ouvidoria pública é um instrumento essencial para a participação cidadã, permitindo que os cidadãos fiscalizem e avaliem a atuação dos órgãos públicos, além de contribuir para a melhoria dos serviços prestados”.*

#### **2.6.3. Desafios da Participação Cidadã**

A implementação efetiva da participação cidadã enfrenta diversos desafios, como a falta de capacitação dos cidadãos, a resistência por parte dos gestores públicos e a

insuficiência de recursos. Segundo Fernandes (2006), *“a promoção da participação cidadã requer um esforço contínuo de sensibilização e capacitação dos cidadãos, além da criação de mecanismos que facilitem o acesso à informação e à participação”*.

Além disso, é fundamental que os gestores públicos estejam comprometidos com a inclusão e a transparência, criando um ambiente favorável à participação cidadã. De acordo com Gohn (2011), *“a participação cidadã só se efetiva plenamente quando há um compromisso real por parte dos gestores públicos em ouvir e atender às demandas da sociedade”*.

#### **2.6.4. Benefícios da Participação Cidadã**

A participação cidadã traz diversos benefícios para a gestão pública e para a sociedade em geral. Segundo Denhardt e Denhardt (2000), *“a participação cidadã promove a transparência, a responsabilidade e a legitimidade das instituições públicas, além de contribuir para a formulação de políticas mais adequadas às necessidades da população”*.

Além disso, a participação cidadã fortalece a democracia e a coesão social, promovendo uma cultura de inclusão e responsabilidade coletiva. De acordo com Souza (2010), *“a participação ativa dos cidadãos nos processos decisórios contribui para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, onde todos têm voz e vez”*.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. Objeto e Local da Pesquisa**

O objeto da presente pesquisa é o novo Modelo de Governança e Gestão do Poder Executivo do Município de Esteio/RS, instituído pela Lei Complementar nº 6.711 de 13 de dezembro de 2017. A pesquisa se concentra nos impactos desse modelo sobre a melhoria dos processos administrativos, a transparência das ações governamentais e a participação cidadã.

O local da pesquisa é o Município de Esteio, situado na região metropolitana de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. A cidade possui uma população de 76.137 habitantes e conta com uma área territorial de 27,676 km<sup>2</sup> (IBGE, 2024). A escolha do Município de Esteio como local de estudo se justifica pela implementação recente do novo modelo e pelo fato do pesquisador ser o atual prefeito do município, tendo interesse em identificar os pontos fortes, fracos e os potenciais de melhoria do mesmo.

A condição do pesquisador poderia ser omitida neste relatório, mas por honestidade e integridade intelectual optou-se por deixar clara esta relação com o objeto da pesquisa. Para evitar eventuais vieses, assegurou-se o anonimato dos cidadãos e servidores participantes, a fim de que suas respostas refletissem precisamente os seus sentimentos e pensamentos.

#### **3.2. Tipo de Pesquisa**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, utilizando uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa) para obter uma compreensão abrangente sobre a efetividade do Modelo de Governança e Gestão implementado no Município de Esteio/RS. A combinação dos métodos qualitativos e quantitativos permite uma análise detalhada e robusta dos dados coletados.



### **3.3. Coleta de Dados**

#### **3.3.1. Amostragem e Seleção dos Participantes**

Dada a natureza exploratória da pesquisa, foi adotada uma abordagem de amostragem não probabilística, com seleção intencional de participantes que possuam conhecimento e experiência relevantes para contribuir com a análise. Essa escolha se justifica pela necessidade de obter informações aprofundadas de indivíduos diretamente envolvidos no processo de gestão e que possuem uma compreensão detalhada do funcionamento do novo modelo de governança.

Para a coleta de dados entre os servidores municipais, foram selecionados intencionalmente aqueles envolvidos diretamente nos processos administrativos, transparência e participação cidadã, devido à sua experiência e conhecimento sobre as mudanças implementadas pelo novo modelo de governança. Esses servidores foram convidados a responder questionários estruturados, desenhados para capturar suas percepções sobre a efetividade do novo modelo.

No caso dos cidadãos, a coleta de dados foi realizada por meio de um formulário eletrônico disponibilizado através de um link divulgado nas redes sociais do pesquisador. O preenchimento do formulário foi voluntário, permitindo que qualquer cidadão interessado pudesse contribuir com a pesquisa. Esta abordagem visou alcançar uma amostra diversificada da população, proporcionando uma visão ampla das percepções dos cidadãos sobre as mudanças introduzidas pelo novo modelo de governança e gestão.

#### **3.3.2. Documentação**

A pesquisa documental foi realizada com a análise da Lei Complementar nº 6.711, de 13 de dezembro de 2017, e outros documentos oficiais que regulamentam e descrevem o modelo de governança e gestão implementado em Esteio, em especial os Relatórios de Gestão Social e os Relatórios da Ação do Governo. Esses documentos forneceram o contexto legal e administrativo necessário para entender a estrutura e os objetivos do modelo, bem como muitos dos resultados obtidos pela Administração Municipal.

### **3.3.3. Entrevistas**

Entrevistas semiestruturadas (Apêndice A) foram conduzidas com os secretários municipais e dirigentes de autarquias, responsáveis por liderar os órgãos que integram a Administração Municipal de Esteio. As entrevistas tiveram como objetivo captar percepções e experiências diretamente relacionadas à implementação e ao funcionamento do novo modelo de governança e gestão.

### **3.3.4. Questionários**

Foram aplicados dois questionários distintos: um destinado aos servidores públicos envolvidos no processo de gestão dos órgãos municipais (Apêndice B) e outro aos cidadãos do município de Esteio (Apêndice C). Os questionários foram elaborados para captar percepções sobre a efetividade do modelo, níveis de satisfação, transparência das ações governamentais e participação cidadã. Os dados coletados foram utilizados para análise estatística descritiva e inferencial.

## **3.4. Análise de Dados**

### **3.4.1. Análise de Conteúdo**

A análise de conteúdo foi aplicada às entrevistas e documentos oficiais para identificar temas recorrentes, percepções e narrativas que descrevem a implementação e a efetividade do modelo de governança. Esta análise qualitativa permitiu a interpretação aprofundada dos dados textuais.

Para a análise das entrevistas realizadas com os secretários municipais e dirigentes de autarquias, utilizou-se o modelo de Análise Temática, conforme delineado por Braun e Clarke (2006). Esta abordagem foi escolhida devido à sua flexibilidade e capacidade de identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados qualitativos.

A escolha desse método foi fundamentada pela necessidade de capturar nuances e significados contextuais presentes nas falas dos participantes, essenciais para a compreensão

do impacto e da eficácia das políticas públicas analisadas.

### **3.4.2. Estatística Descritiva e Inferencial**

Os dados coletados por meio dos questionários foram analisados utilizando métodos estatísticos descritivos e inferenciais. A estatística descritiva foi utilizada para resumir e descrever as principais características dos dados, enquanto a estatística inferencial permitiu testar hipóteses e generalizar os resultados para a população alvo.

### **3.5. Critérios de Avaliação**

Os seguintes critérios foram utilizados para avaliar a efetividade do Modelo de Governança e Gestão, a partir do previsto no problema de pesquisa.

#### **3.5.1. Melhoria dos Processos Administrativos**

A melhoria dos processos administrativos foi avaliada a partir da percepção de secretários municipais e dirigentes de autarquias, servidores envolvidos no processo de gestão e cidadãos. Também foi avaliado o grau de cumprimento das metas propostas pela Administração Municipal anualmente, por meio dos Acordos de Resultados, o percentual de execução orçamentária e também a satisfação geral da população com os resultados da gestão.

#### **3.5.2. Melhoria da Transparência**

A percepção de secretários municipais e dirigentes de autarquias, servidores envolvidos no processo de gestão e cidadãos também foi usada para avaliar a melhoria da transparência, incluindo suas avaliações sobre os processos de prestações de contas do município. Como não há rankings ou indicadores, com regularidade e série histórica abrangente, sobre transparência municipal no Brasil, analisou-se a evolução dos instrumentos de transparência da Administração Municipal.

### **3.5.3. Melhoria da Participação Cidadã**

A melhoria da participação cidadã também foi avaliada a partir da percepção de secretários municipais e dirigentes de autarquias, servidores envolvidos no processo de gestão e cidadãos. Além disso, analisou-se a evolução dos instrumentos de participação popular utilizados pela Administração Municipal de Esteio.

## **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Esta seção apresenta a descrição e análise dos dados coletados na pesquisa sobre a efetividade do novo Modelo de Governança e Gestão do Poder Executivo do Município de Esteio/RS. Os dados foram obtidos por meio de questionários aplicados aos servidores municipais e aos cidadãos, além da análise de documentos oficiais.

Primeiramente, são descritas as características do perfil dos respondentes, incluindo a distribuição dos servidores por órgão da administração municipal e o tempo de serviço dos servidores públicos. Em seguida, são analisadas as percepções dos servidores sobre a implementação do novo modelo, abordando aspectos como a avaliação do processo de implementação, os principais desafios enfrentados, o impacto na eficiência dos processos administrativos, a observação de melhorias específicas, a transparência das ações da administração municipal, a melhoria na prestação de contas, e a participação cidadã nas ações e decisões da administração municipal.

Também são apresentados os resultados da percepção dos cidadãos sobre a implementação do novo modelo, incluindo a avaliação geral da população e os principais desafios e melhores práticas observadas.

Por fim, a seção é concluída com uma síntese dos principais resultados, destacando os achados mais relevantes e discutindo como esses resultados se alinham com os objetivos da pesquisa. Esta estrutura permite uma análise detalhada e organizada dos dados, proporcionando uma visão abrangente e fundamentada da efetividade do novo modelo de governança e gestão.

### **4.1. Perfil dos Respondentes**

#### **4.1.1. Perfil dos Servidores**

Ao longo da pesquisa, 51 servidores municipais, de 11 órgãos da Administração Municipal, envolvidos diretamente no processo de gestão de suas pastas, responderam ao questionário proposto. A adesão foi voluntária e foi assegurado sigilo na participação.

#### 4.1.1.1. Distribuição dos Servidores por Órgão da Administração Municipal

A primeira questão do questionário aplicado aos servidores municipais buscava identificar o local de trabalho do profissional, por meio da pergunta: “Em qual órgão da Administração Municipal de Esteio você atua?”. Os resultados obtidos são apresentados no quadro abaixo.

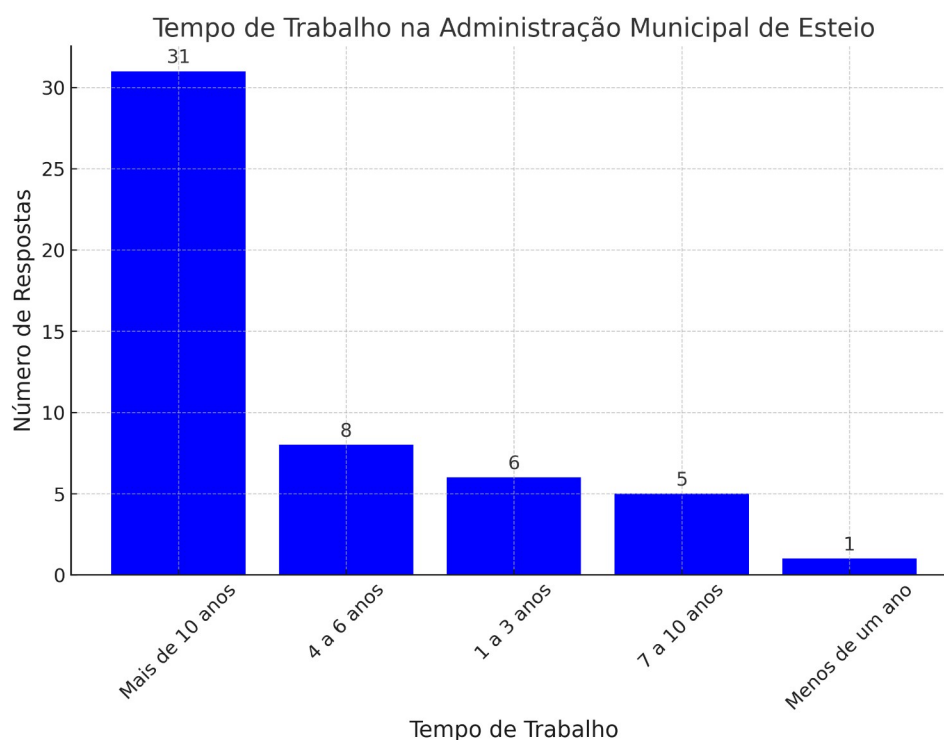
**Quadro 1** – Distribuição dos servidores, por órgão

Órgão	Número de Respondentes
Secretaria Municipal de Educação	15
Secretaria Municipal de Saúde	12
Secretaria Municipal de Governança e Gestão	6
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico	4
Secretaria Municipal da Fazenda	4
Gabinete do Prefeito e do Vice-Prefeito	3
Secretaria Municipal de Obras e Serviços Urbanos	2
Secretaria Municipal de Cidadania e Direitos Humanos	2
Fundação de Saúde Pública São Camilo de Esteio	1
Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer	1
Instituto Prev-Esteio	1

*Fonte: Dados da pesquisa*

#### 4.1.1.2. Distribuição do Tempo de Serviço dos Servidores Públicos

A segunda questão do questionário aplicado aos servidores municipais buscava identificar o tempo de atuação do profissional junto ao município, por meio da pergunta: “Há quanto tempo você trabalha na Administração Municipal de Esteio?”. Os resultados obtidos são apresentados no gráfico abaixo.

**Figura 1** – Perfil dos servidores, por tempo de serviço

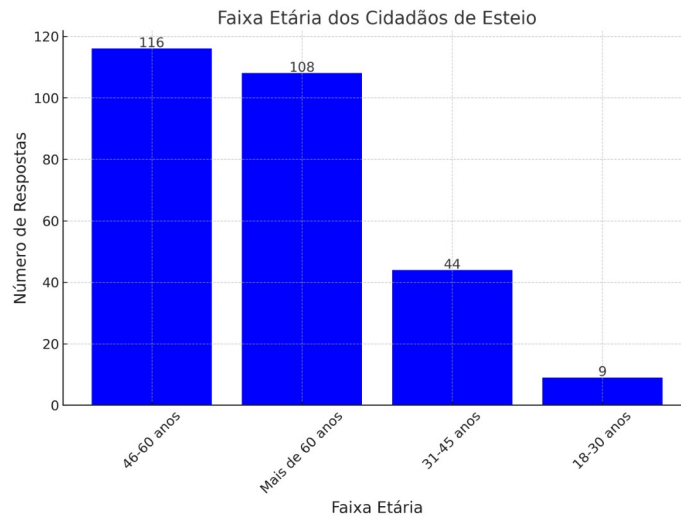
Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1.2. Perfil dos Cidadãos

No total, 277 cidadãos, responderam ao questionário proposto. A adesão foi voluntária e foi assegurado sigilo na participação.

##### 4.1.2.1. Distribuição dos Cidadãos por Faixa Etária

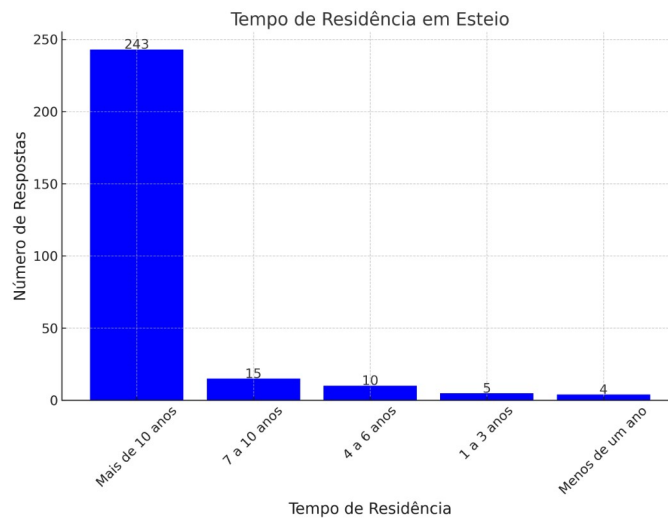
A primeira questão do questionário aplicado aos cidadãos buscava identificar o perfil etário dos respondentes, por meio da pergunta: “Qual é a sua faixa etária?”. Os resultados obtidos são apresentados no gráfico abaixo.

**Figura 2** – Perfil dos cidadãos, por faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1.2.2. Distribuição dos Cidadãos por Tempo de Residência

A segunda questão do questionário aplicado aos cidadãos buscava identificar o tempo de residência do morador na cidade, por meio da pergunta: “Você mora em Esteio há quanto tempo?”. Os resultados obtidos são apresentados no gráfico abaixo.

**Figura 3** – Perfil dos cidadãos, por tempo de residência

Fonte: Dados da pesquisa



### 4.1.3. Perfil dos Secretários e Dirigentes de Autarquias

Baseado nas entrevistas feitas com os secretários municipais e dirigentes de autarquias, aqui está um perfil dos entrevistados:

#### **Priscila Moreira Lucas**

- Cargo: Diretora-geral do Instituto Prev-Esteio
- Histórico: Iniciou na Coordenação de Captação de Recursos na SMDUH, passando pela Diretoria de Compras na SMGG, até chegar ao PREV-ESTEIO.

#### **Lilian Teresinha Martiny Heigert**

- Cargo: Secretária Municipal de Obras e Serviços Urbanos
- Histórico: Ingressou como professora de Inglês em 2014, assumindo diversos cargos até chegar à Secretaria de Obras e Serviços Urbanos em 2024.

#### **Claudia Kereski Ruschel**

- Cargo: Secretária Municipal de Educação
- Histórico: Professora desde 1989, atuou em várias escolas e na Secretaria de Educação em diversas funções, incluindo coordenadora de gestão de pessoas e diretora administrativa.

#### **Gilson de Abreu Menezes**

- Cargo: Secretário Municipal de Saúde
- Histórico: Enfermeiro desde 2012, atuou na UBS Novo Esteio e na Direção Técnica da SMS antes de se tornar secretário.

#### **Rochele Retamoso Moreira**

- Cargo: Secretária Municipal da Fazenda
- Histórico: Servidora pública desde 2009, passou por diversas coordenações até assumir a Secretaria da Fazenda em 2024.

**Alexandre Alberto Rocha**

- Cargo: Secretário Municipal de Segurança Pública
- Histórico: Responsável pela segurança, trânsito, transporte e defesa civil em Esteio desde 2021.

**Ana Regina Boll**

- Cargo: Diretora-geral da Fundação de Saúde Pública São Camilo de Esteio
- Histórico: Ingressou na administração em 2006, ocupando vários cargos até se tornar diretora-geral da FSPSCE em 2022.

**Daniel Jair Grassmann**

- Cargo: Chefe de Gabinete do Prefeito
- Histórico: Atuando como chefe de gabinete desde 2017, é responsável pela relação política e pela coordenação do sistema de controle social.

**Cristiane Franco da Silva**

- Cargo: Secretária Municipal de Cidadania e Direitos Humanos
- Histórico: Ingressou na administração em 2017 como diretora de comunicação e eventos institucionais, assumindo a Secretaria de Cidadania em 2024.

**Guilherme Nunes Zolin**

- Cargo: Secretário Municipal de Cultura, Esporte e Lazer
- Histórico: Iniciou sua trajetória na administração municipal de Esteio em janeiro de 2021 como coordenador de esportes. Em 2022, foi promovido a diretor de esportes e, atualmente, ocupa o cargo de Secretário de Cultura, Esporte e Lazer.

**William Papi**

- Cargo: Secretário Municipal de Meio Ambiente
- Histórico: Servidor municipal desde 2008, iniciou como biólogo na pasta de Meio

Ambiente. Assumi como Diretor em 2016, Secretário da então Secretaria Municipal de Meio Ambiente em 2020 e, atualmente, ocupa o cargo de Secretário da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente desde 6 de junho de 2024.

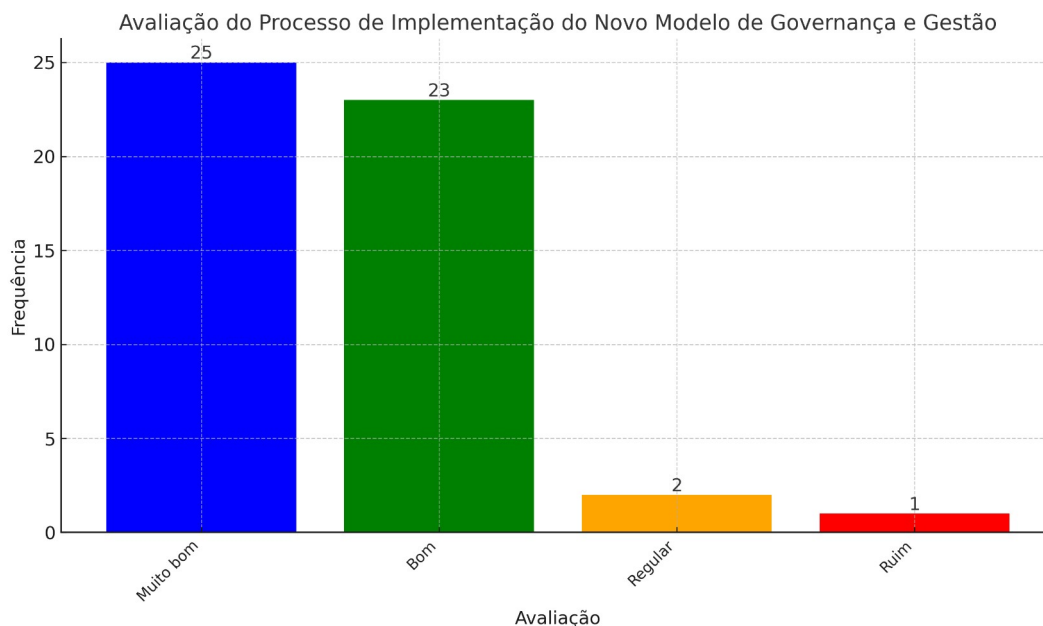
## 4.2. Percepção dos Respondentes sobre a Implementação do Novo Modelo

### 4.2.1. Percepção dos Servidores Municipais

#### 4.2.1.1. Avaliação do Processo de Implementação

A terceira questão destinada aos servidores municipais perguntava: “Como você avaliaria o processo de implementação do novo Modelo de Governança e Gestão em sua Secretaria?”. Os resultados estão apresentados no gráfico abaixo.

**Figura 4** – Avaliação do processo de implementação, pelos servidores

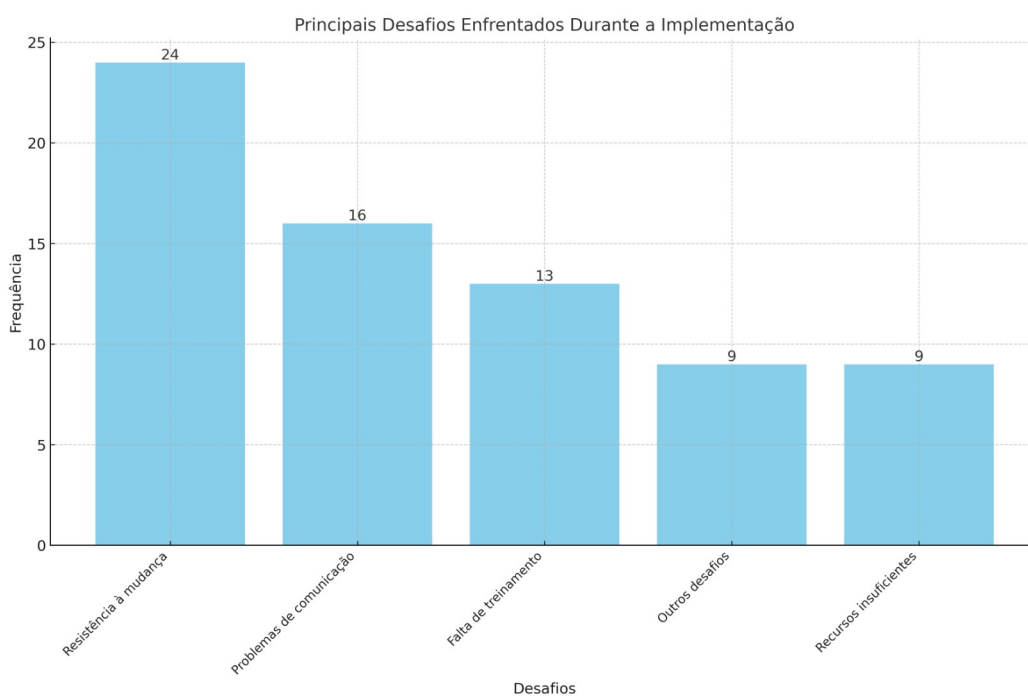


Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.1.2. Principais Desafios Enfrentados

Questionou-se também aos servidores “Quais foram os principais desafios enfrentados durante a implementação?”, cujas respostas estão apresentadas no gráfico abaixo. *Fonte: Dados da pesquisa*

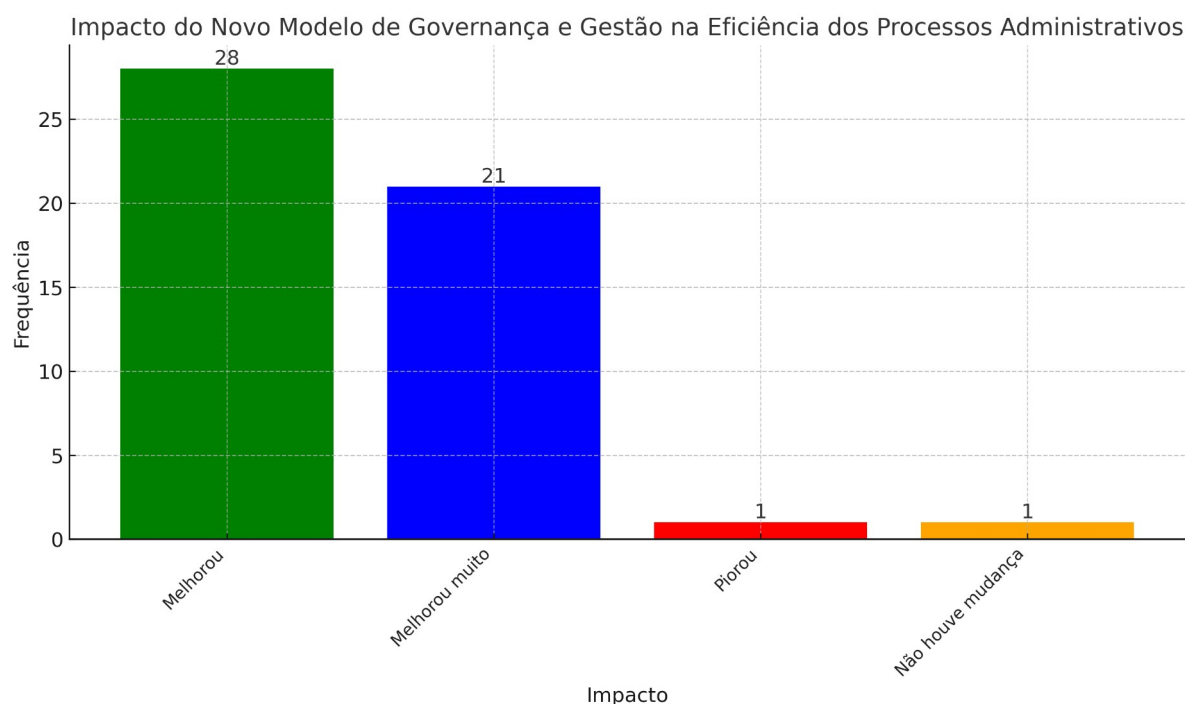
**Figura 5 – Principais desafios, pelos servidores**



*Fonte: Dados da pesquisa*

#### 4.2.1.3. Impacto na Eficiência dos Processos Administrativos

Na sequência, os servidores municipais foram perguntados sobre “Como o novo Modelo de Governança e Gestão impactou a eficiência dos processos administrativos em sua Secretaria?”. As respostas estão apresentadas no gráfico abaixo.

**Figura 6** – Impacto na eficiência dos processos, pelos servidores

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.1.4. Observação de Melhorias Específicas

Os servidores foram convidados a responder: “Você observou melhorias específicas na sua área de atuação?”. Caso a resposta fosse afirmativa, solicitava-se que citassem quais. Do total de respondentes, 86,27% escolheram a alternativa “sim”, ao passo que 13,73% disseram que não.

As respostas colhidas na pergunta "Se sim, quais?" apresentam uma variedade de melhorias específicas observadas pelos servidores. Abaixo está uma síntese das respostas mais frequentes e significativas:

a) Melhoria na Comunicação: Muitos servidores mencionaram que houve uma melhora na comunicação interna e externa, facilitando o acesso às informações e a troca de dados entre as equipes.

b) Desempenho e Eficiência: Observou-se um aumento na eficiência dos processos administrativos e operacionais, tornando o trabalho mais organizado e ágil.

c) **Qualificação e Capacitação:** Houve investimentos em qualificação profissional e capacitação dos servidores, melhorando a qualidade do trabalho e o atendimento aos cidadãos.

d) **Transparência e Acesso à Informação:** A transparência nos processos aumentou, facilitando o acompanhamento das atividades e resultados.

e) **Agilidade nos Processos:** Os processos administrativos se tornaram mais dinâmicos e rápidos, com uma redução significativa na burocracia.

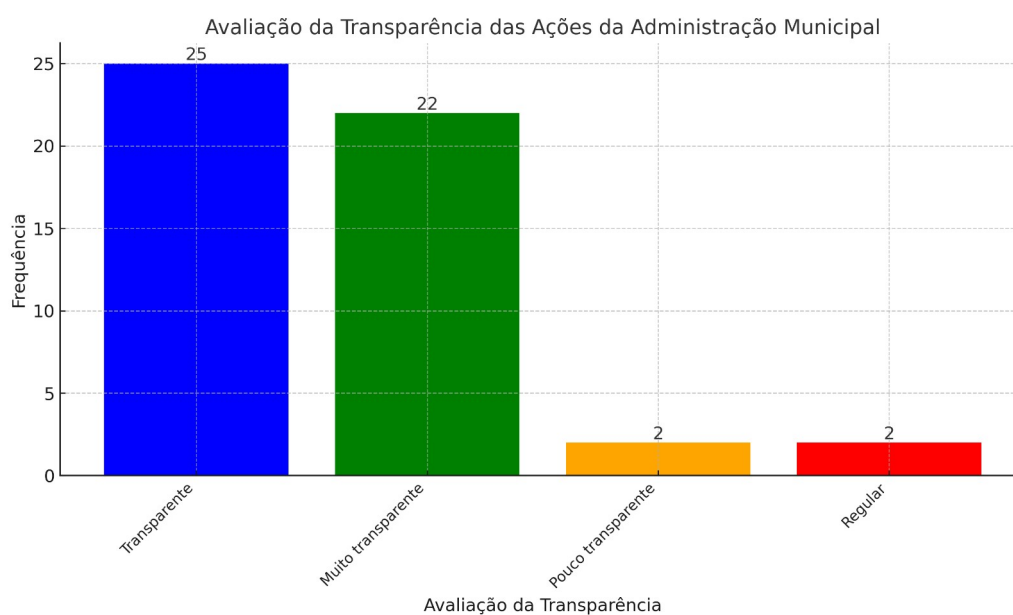
f) **Infraestrutura e Recursos:** Melhorias na infraestrutura e recursos disponíveis, como a ampliação e qualificação dos espaços de trabalho e equipamentos.

Estas são as principais categorias de melhorias observadas com a implementação do novo modelo de governança e gestão.

#### 4.2.1.5. Avaliação da Transparência das Ações da Administração Municipal

Ao serem questionados sobre “Como você avalia a transparência das ações da Administração Municipal após a implementação do novo modelo?”, os servidores responderam conforme os resultados apresentados no gráfico abaixo.

**Figura 7** – Avaliação da transparência, pelos servidores

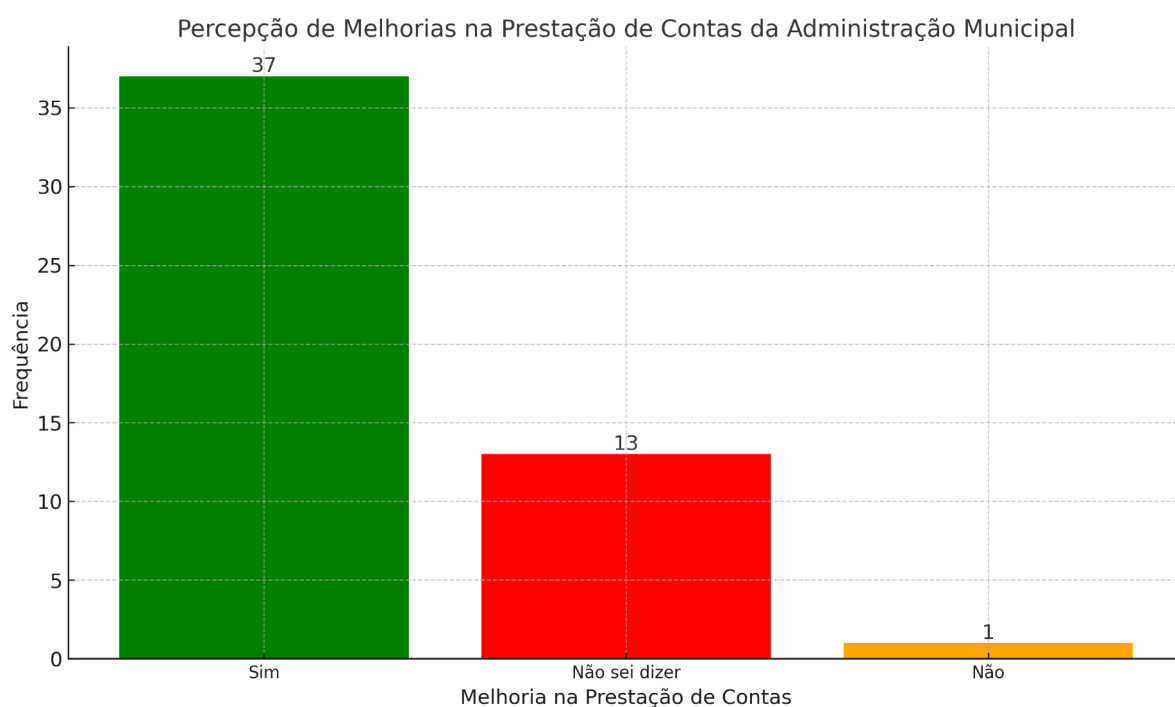


Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.1.6. Melhoria na Prestação de Contas

A nona pergunta do questionário aplicado aos servidores municipais questionava: “Você percebeu melhorias na prestação de contas da Administração Municipal?”. As respostas colhidas estão apresentadas no gráfico abaixo.

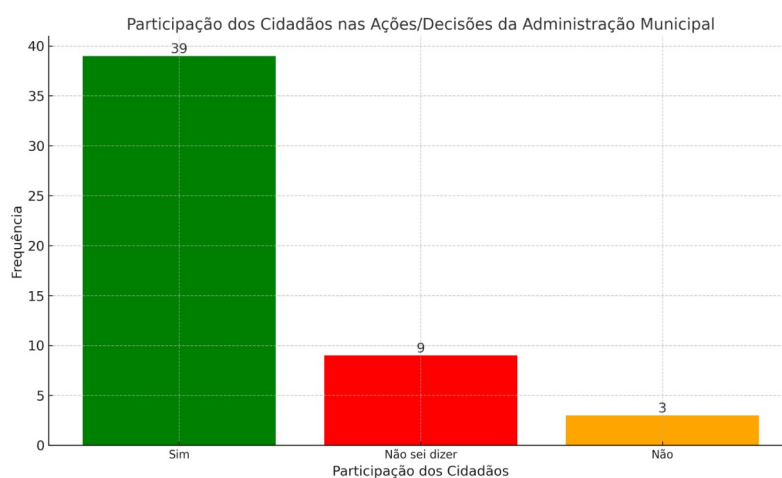
**Figura 8** – Melhorias na prestação de contas, pelos servidores



*Fonte: Dados da pesquisa*

#### 4.2.1.7. Participação Cidadã nas Ações e Decisões da Administração Municipal

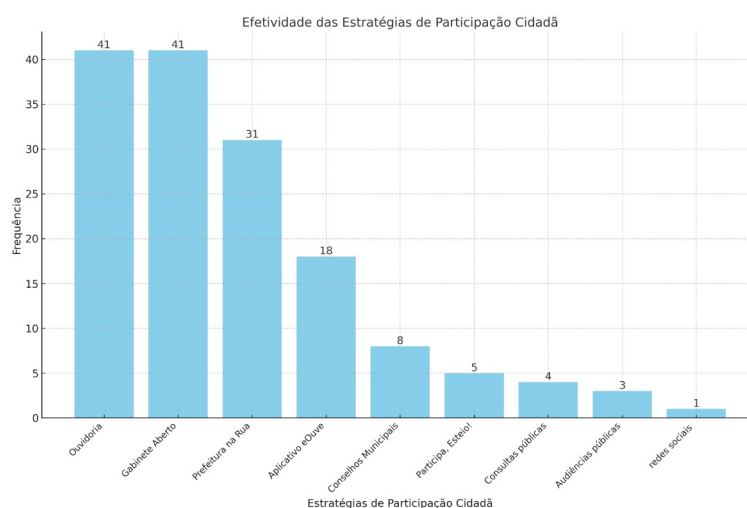
Buscou-se identificar também a percepção dos servidores municipais em relação ao impacto do novo modelo na participação da população, por meio da questão: “O novo Modelo de Governança e Gestão promoveu maior participação dos cidadãos nas ações e/ou decisões da Administração Municipal?”. As respostas estão sintetizadas abaixo.

**Figura 9 – Participação dos cidadãos, pelos servidores**

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.1.8. Estratégias de Participação Cidadã

Na sequência perguntou-se, então, aos servidores, “Quais estratégias de participação cidadã foram mais efetivas?” na avaliação deles. As respostas obtidas estão apresentadas no gráfico abaixo.

**Figura 10 – Efetividade das estratégias de participação, pelos servidores**

Fonte: Dados da pesquisa



#### 4.2.1.9. Pontos Fortes do Modelo

Perguntou-se, de forma aberta aos servidores, “Quais são os pontos fortes do Modelo de Governança e Gestão adotado?”. A síntese das principais respostas dadas está apresentada abaixo.

a) Planejamento e Monitoramento: Muitos servidores mencionaram a eficácia do planejamento e monitoramento das ações como um ponto forte, destacando a definição clara de metas e prazos.

b) Transparência e Prestação de Contas: A transparência nas ações da administração municipal e a prestação de contas foram citadas como melhorias significativas com o novo modelo.

c) Participação Cidadã: O aumento da participação dos cidadãos nas decisões e ações da administração municipal foi frequentemente mencionado como um benefício do novo modelo.

d) Capacitação e Qualificação: A capacitação contínua e a qualificação dos servidores são vistos como aspectos positivos que melhoraram a qualidade dos serviços prestados.

e) Comunicação: A melhoria na comunicação interna e externa foi destacada, facilitando o fluxo de informações e a colaboração entre as equipes.

f) Eficiência Operacional: Muitos responderam que o novo modelo trouxe maior eficiência operacional, agilizando processos e reduzindo a burocracia.

g) Inovação e Modernização: A introdução de novas tecnologias e métodos de trabalho foi vista como um ponto forte, trazendo modernização e inovação para a administração municipal.

Na sequência apresentam-se alguns exemplos de respostas dadas pelos servidores.

- a) “Planejamento e monitoramento efetivo das ações.”
- b) “Maior transparência e melhor prestação de contas.”
- c) “Aumento da participação dos cidadãos nas decisões.”
- d) “Capacitação contínua dos servidores.”
- e) “Melhoria na comunicação interna e externa.”
- f) “Maior eficiência operacional.”
- g) “Inovação e modernização dos processos.”

#### 4.2.1.10. Principais Desafios

Outra pergunta aberta feita aos servidores municipais procurava identificar, na visão deles, “Quais são os principais desafios que ainda precisam ser enfrentados?”. As respostas dadas foram revisadas e construiu-se abaixo uma síntese das principais categorias mencionadas.

a) Resistência à Mudança: Muitos servidores mencionaram que a resistência à mudança por parte de alguns funcionários e cidadãos continua sendo um desafio significativo.

b) Falta de Recursos: A insuficiência de recursos financeiros e humanos foi citada como um obstáculo para a plena implementação do modelo de governança e gestão.

c) Comunicação Eficiente: A necessidade de melhorar a comunicação interna e externa continua sendo apontada como um desafio a ser superado.

d) Capacitação Contínua: A formação contínua e a qualificação dos servidores são vistos como áreas que precisam de mais atenção e investimento.

e) Engajamento e Participação: A dificuldade em aumentar o engajamento e a participação dos cidadãos em processos decisórios e ações da administração é um desafio recorrente.

f) Processos Burocráticos: A simplificação e desburocratização dos processos administrativos são mencionadas como áreas que ainda necessitam de melhorias significativas.

g) Infraestrutura e Tecnologia: A necessidade de modernização da infraestrutura e a adoção de novas tecnologias para melhorar a eficiência dos serviços públicos são desafios mencionados.

Alguns exemplos de respostas dadas:

- a) “Resistência à mudança por parte de alguns funcionários.”
- b) “Falta de recursos financeiros e humanos.”
- c) “Necessidade de melhorar a comunicação interna e externa.”
- d) “Capacitação contínua dos servidores é necessária.”
- e) “Aumentar o engajamento e a participação dos cidadãos.”
- f) “Simplificação e desburocratização dos processos administrativos.”
- g) “Modernização da infraestrutura e adoção de novas tecnologias.”

#### 4.2.1.11. Sugestões para Melhorar a Efetividade

Por fim, questionou-se aos servidores “Quais iniciativas ou projetos futuros poderiam ajudar a melhorar a efetividade do modelo?”, a fim de identificar oportunidades de avanços para o modelo. A síntese das respostas está apresentada na sequência.

a) Capacitação e Treinamento: Muitos servidores mencionaram a importância de investir em capacitação contínua e treinamento dos funcionários para melhorar a eficácia do modelo de governança e gestão.

b) Melhoria na Comunicação: Implementar estratégias para melhorar a comunicação interna e externa é uma das principais iniciativas sugeridas para aumentar a transparência e eficiência.

c) Engajamento Cidadão: Projetos que promovam maior engajamento e participação dos cidadãos nas decisões da administração municipal foram frequentemente citados como essenciais para o sucesso do modelo.

d) Inovação e Tecnologia: A adoção de novas tecnologias e inovação nos processos administrativos são vistas como fundamentais para modernizar a administração e melhorar a prestação de serviços.

e) Melhoria na Infraestrutura: Investir na modernização e melhoria da infraestrutura física e tecnológica é uma iniciativa destacada para aumentar a eficiência operacional.

f) Parcerias e Colaborações: Estabelecer parcerias com outras instituições, organizações e a comunidade foi citado como uma estratégia para fortalecer o modelo de governança e gestão.

g) Monitoramento e Avaliação: Implementar sistemas de monitoramento e avaliação contínua das ações e projetos para garantir a eficácia e identificar áreas de melhoria.

Abaixo alguns exemplos de respostas dadas pelos servidores.

a) “Capacitação contínua dos servidores.”

b) “Implementar estratégias para melhorar a comunicação interna e externa.”

c) “Projetos que promovam maior engajamento e participação dos cidadãos.”

d) “Adoção de novas tecnologias e inovação nos processos administrativos.”

e) “Investir na modernização e melhoria da infraestrutura.”

f) “Estabelecer parcerias com outras instituições e a comunidade.”

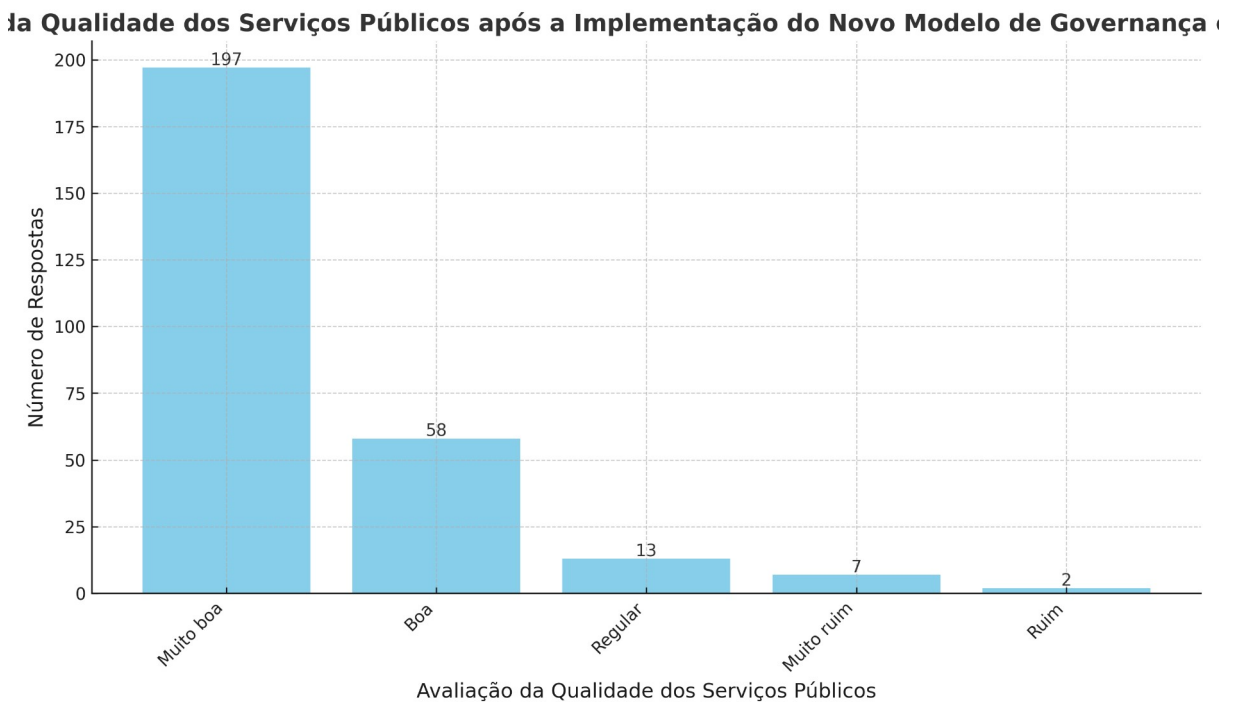
g) “Implementar sistemas de monitoramento e avaliação contínua.”

## 4.2.2. Percepção dos Cidadãos

### 4.2.1.1. Avaliação da Qualidade dos Serviços Públicos

A pesquisa procurou medir o grau de satisfação dos cidadãos com os serviços públicos após a implementação do novo modelo de governança, por meio da questão: “Como você avaliaria a qualidade dos serviços públicos após a implementação do novo Modelo de Governança e Gestão, instituído em 2017?”. As respostas estão apresentadas no gráfico abaixo.

**Figura 11** – Qualidade dos serviços públicos, pelos cidadãos



Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.1.2. Observação de Melhorias Específicas

Aprofundando esta análise, questionou-se se os cidadãos haviam observado melhorias específicas nos serviços públicos, através da pergunta: “Você observou alguma melhoria específica nos serviços públicos?”. A distribuição destas respostas está apresentada no gráfico abaixo.

**Figura 12** – Melhorias específicas, pelos cidadãos



*Fonte: Dados da pesquisa*

Os cidadãos que responderam afirmativamente à questão anterior, eram convidados a citar quais melhores observaram nos serviços públicos após a implementação do novo modelo. Aqui estão os principais pontos mencionados:

a) Saúde: melhorias na infraestrutura de saúde, incluindo atendimento médico online e melhorias nas unidades de saúde; melhor organização e precisão no atendimento; acesso a medicamentos gratuitos.

b) Educação: aumento da qualidade na educação, com algumas menções específicas a

melhorias nas escolas.

c) Limpeza Urbana: melhoria na limpeza da cidade, destacando a reciclagem do lixo.

d) Segurança: aumento da segurança pública.

e) Infraestrutura: melhorias significativas na pavimentação e infraestrutura geral da cidade.

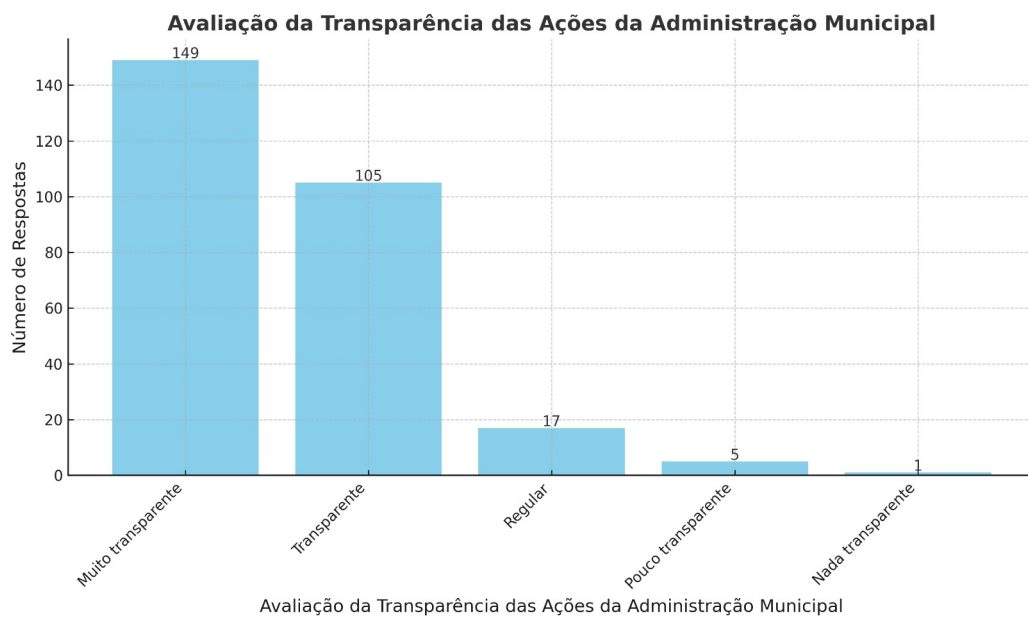
f) Qualidade de Vida: aumento geral na qualidade de vida, com atenção especial para idosos e eventos comunitários.

Essas respostas refletem um reconhecimento das melhorias significativas em vários aspectos dos serviços públicos, resultando em uma percepção positiva das mudanças implementadas pela administração municipal.

#### 4.2.1.3. Avaliação da Transparência das Ações da Administração Municipal

Os cidadãos também foram questionados acerca de transparência, por meio da questão: “Como você avalia a transparência das ações da Administração Municipal?”. As respostas estão apresentadas no gráfico abaixo.

**Figura 13** – Avaliação da transparência, pelos cidadãos

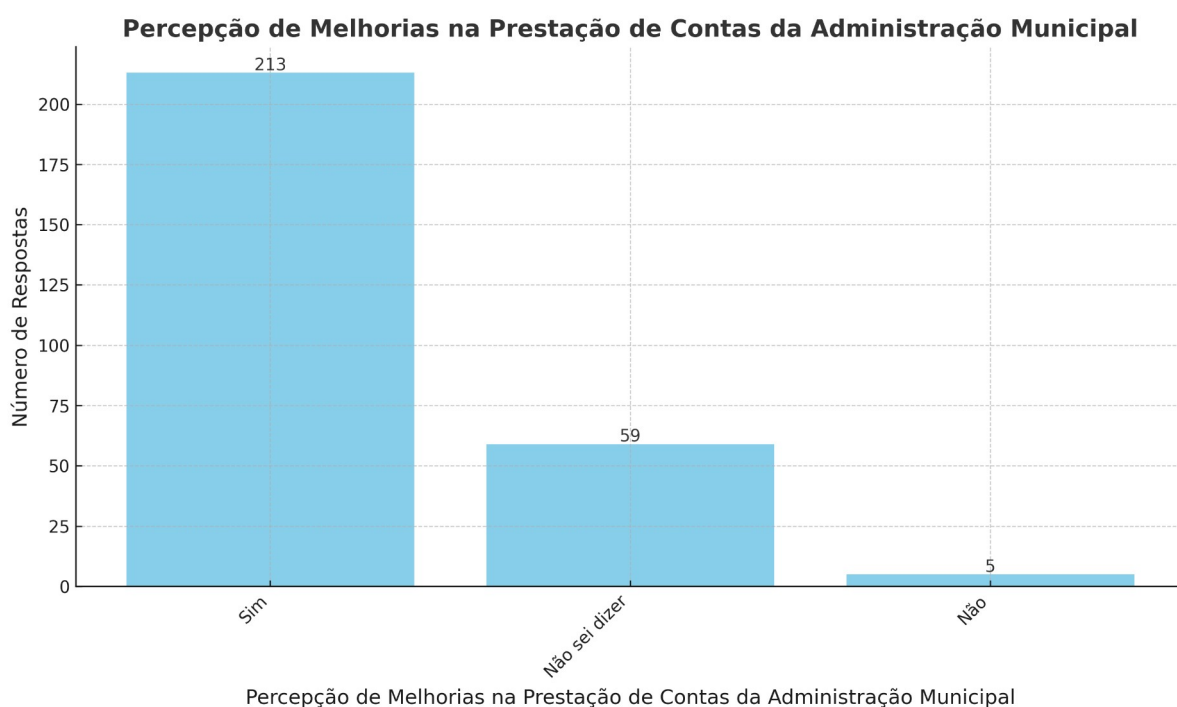


Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.1.4. Melhoria na Prestação de Contas

A percepção dos cidadãos sobre os processos de prestação de contas do município foi consultada por meio da pergunta: “Você percebeu melhorias na prestação de contas da Administração Municipal?”. As respostas estão apresentadas no gráfico abaixo.

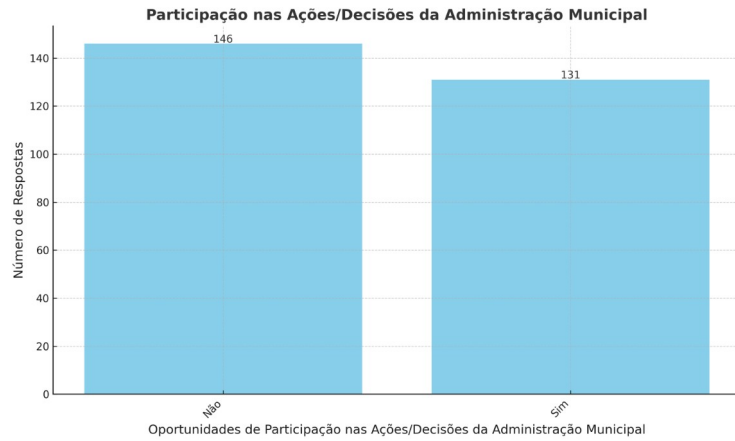
**Figura 14** – Melhorias na prestação de contas, pelos cidadãos



*Fonte: Dados da pesquisa*

#### 4.2.1.5. Participação Cidadã nas Ações e Decisões da Administração Municipal

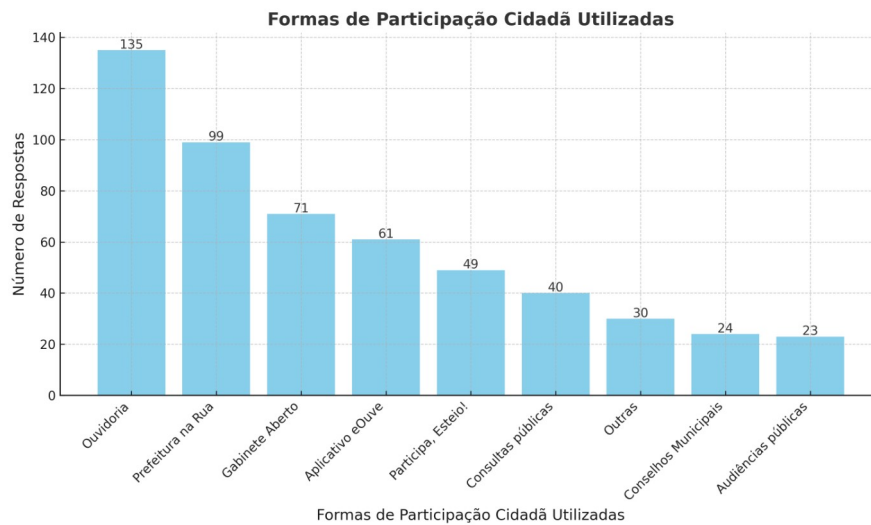
Os cidadãos foram questionados acerca de sua participação nas ações/decisões da Administração Municipal, através da questão: “Você teve oportunidades de participar das ações e/ou decisões da Administração Municipal?”. As respostas estão apresentadas abaixo.

**Figura 15 – Participação cidadã, pelos cidadãos**

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.1.6. Estratégias de Participação Cidadã

Na sequência, questiona-se “Quais formas de participação cidadã você utilizou?”, com possibilidade de múltipla escolha. As respostas dadas pelos cidadãos estão resumidas no gráfico a seguir.

**Figura 16 – Formas de participação, pelos cidadãos**

Fonte: Dados da pesquisa

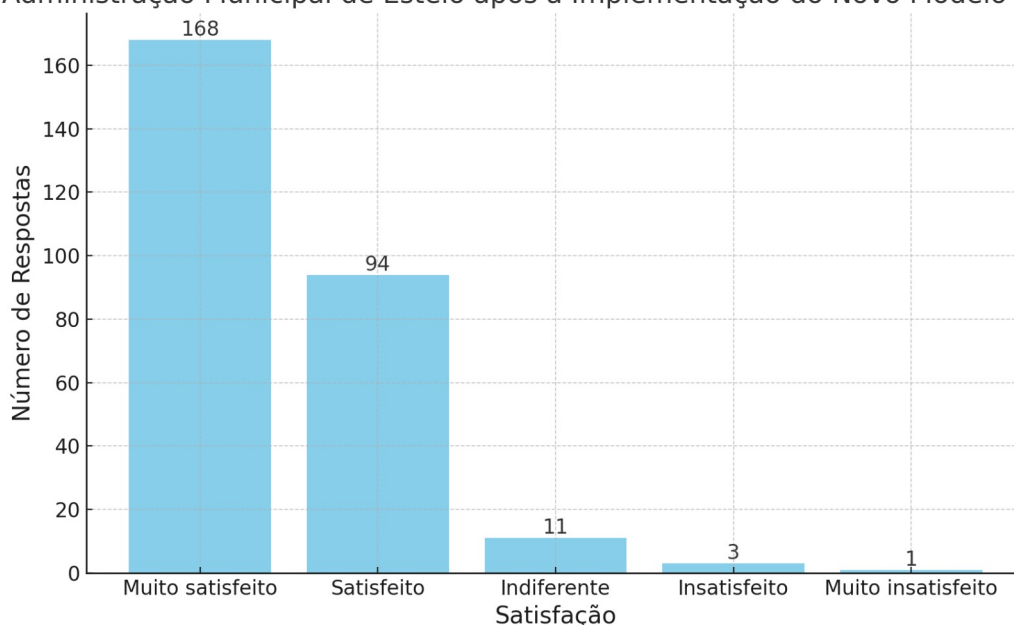


#### 4.2.1.7. Satisfação com o Novo Modelo

O grau de satisfação dos cidadãos com o novo modelo foi medido pela pergunta: “Você está satisfeito com a Administração Municipal de Esteio após a implementação do novo Modelo de Governança e Gestão?”. A síntese das respostas está reproduzida no gráfico a seguir.

**Figura 17** – Grau de satisfação, pelos cidadãos

com a Administração Municipal de Esteio após a Implementação do Novo Modelo de Govern



*Fonte: Dados da pesquisa*

#### 4.2.1.8. Pontos Positivos do Modelo

Buscando identificar a percepção de aspectos positivos observados pelos cidadãos no novo modelo, eles foram assim questionados: “Quais são os principais pontos positivos que você observa na Administração Municipal atual?”. Em razão de tratar-se de uma pergunta aberta, cada respondente poderia trazer uma resposta diferente. Sendo assim, realizou-se uma síntese das respostas dadas.

Os cidadãos de Esteio identificaram vários pontos positivos na administração municipal atual. Os principais pontos mencionados incluem:

a) **Transparência:** a administração é frequentemente elogiada pela sua transparência em suas ações e decisões.

b) **Saúde:** melhorias notáveis nos serviços de saúde, incluindo infraestrutura e atendimento.

c) **Educação:** a qualidade da educação foi destacada como um ponto positivo significativo.

d) **Limpeza e Organização:** a cidade é percebida como mais limpa e bem organizada.

e) **Gestão e Liderança:** a administração é vista como eficiente e comprometida, com destaque para o envolvimento ativo do prefeito em atividades e projetos.

f) **Qualidade de Vida:** esforços para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos são reconhecidos e apreciados.

Esses pontos refletem uma percepção positiva geral da administração municipal, com ênfase na transparência, saúde, educação e gestão eficaz.

#### **4.2.1.9. Problemas a Serem Resolvidos**

Já em relação a problemas a serem resolvidos, os cidadãos foram questionados da seguinte maneira: “Quais são os principais problemas que ainda precisam ser resolvidos?”. Por tratar-se de questão aberta, também elaborou-se uma síntese das citações trazidas pelos respondentes.

Os cidadãos de Esteio identificaram vários problemas que ainda precisam ser resolvidos pela administração municipal. Os principais problemas mencionados incluem:

a) **Enchentes e Alagamentos:** enchentes e problemas relacionados a alagamentos são frequentemente citados como uma preocupação significativa.

b) **Saúde:** apesar das melhorias, ainda existem desafios na área de saúde que precisam ser abordados, como a necessidade de mais médicos especialistas e melhorias no atendimento.

c) **Infraestrutura Urbana:** melhorias na pavimentação de ruas e calçadas; problemas relacionados a terrenos particulares abandonados e a necessidade de notificação e responsabilização dos proprietários.

- d) Segurança: questões relacionadas à segurança pública também foram mencionadas.
- e) Serviços Públicos: algumas respostas mencionam a necessidade de melhorias gerais nos serviços públicos e na eficiência administrativa.

Esses pontos refletem as áreas prioritárias que os cidadãos de Esteio acreditam que precisam de mais atenção e soluções eficazes por parte da administração municipal. No entanto, conforme se depreende das respostas dadas, os cidadãos não trataram de problemas específicos do modelo, mas sim de aspectos gerais da cidade.

#### **4.2.1.10. Sugestões para Melhorar a Efetividade**

Os cidadãos também foram convidados a apresentar sugestões para melhorar o modelo, por meio da questão: “Quais iniciativas ou projetos futuros poderiam ajudar a melhorar a efetividade do Modelo de Governança e Gestão?”. De igual modo, por tratar-se de questão aberta, foi elaborada a síntese a seguir, na qual os respondentes sugeriram várias iniciativas e projetos que poderiam melhorar o município. Os principais pontos mencionados incluem:

- a) Gestão de Enchentes: implementação de projetos para resolver os problemas recorrentes de enchentes.
- b) Educação e Programas Sociais: projetos para educação em tempo integral; iniciativas voltadas para a melhoria da qualidade de vida e programas sociais.
- c) Saúde: melhoria contínua dos serviços de saúde, incluindo infraestrutura e acesso a especialistas.
- d) Participação Comunitária: maior envolvimento da comunidade nas decisões e projetos municipais; criação de canais de comunicação eficazes entre a população e a administração.
- e) Infraestrutura e Desenvolvimento Urbano: melhorias na infraestrutura urbana, incluindo pavimentação e manutenção das vias públicas; projetos de revitalização de áreas abandonadas e públicas.
- f) Sustentabilidade e Meio Ambiente: iniciativas de sustentabilidade e projetos ambientais para melhorar a qualidade de vida na cidade.
- g) Segurança: projetos para aumentar a segurança pública e reduzir a criminalidade.

Essas sugestões refletem as áreas onde os cidadãos de Esteio acreditam que novos projetos e iniciativas podem contribuir significativamente para a melhoria da cidade de um modo geral. Da mesma forma que na questão anterior, os cidadãos não foram em proposições para o modelo, mas sim para o município.

### **4.2.3. Percepção dos Secretários Municipais e Dirigentes de Autarquias**

#### **4.2.3.1. Processo de Implementação**

Na entrevista aos secretários municipais e dirigentes de autarquias, as questões 2, 3, 4 e 5 tratavam do processo de implementação do novo modelo. A partir das respostas dadas, elaborou-se a síntese a seguir.

##### **a) Experiência com o Modelo (Questão 2)**

Os secretários municipais descreveram suas experiências com o Modelo de Governança e Gestão, reconhecendo sua importância para a administração pública:

- Impacto Positivo: O modelo trouxe maior organização, eficiência e clareza nos processos administrativos.

- Complexidade Inicial: Alguns secretários mencionaram que, inicialmente, o modelo parecia complexo, mas sua aplicação revelou-se essencial para a gestão eficiente.

##### **b) Processo de Implementação (Questão 3)**

A implementação do modelo variou entre as secretarias, com diferentes graus de complexidade e desafios:

- Tranquilidade e Trabalho: Em algumas secretarias, a implementação foi tranquila, embora exigisse muito trabalho e dedicação.

- Resistência Inicial: Houve resistência por parte dos servidores, especialmente em relação à mudança de cultura organizacional e novas práticas exigidas pelo modelo.

- Desenvolvimento Didático: Algumas secretarias desenvolveram formas didáticas e mais leves para facilitar a adaptação ao novo modelo.

##### **c) Principais Desafios (Questão 4)**

Os desafios comuns durante a implementação incluíram:

- Resistência dos Servidores: A resistência à mudança foi um dos maiores obstáculos,

com servidores relutantes em adotar novas práticas e metodologias.

- Compreensão das Novas Exigências: Houve dificuldades na compreensão e aceitação das novas exigências, como agilidade e entrega de resultados.
- Planejamento e Execução de Projetos: A elaboração e execução de projetos enfrentaram gargalos, especialmente em termos de planejamento e recursos financeiros.
- Controle de Efetividade: Implementação de controles mais rigorosos, como relógio biométrico, enfrentou resistência específica, principalmente entre profissionais como médicos.

#### d) Apoio e Treinamento (Questão 5)

A oferta de apoio e treinamento para a implementação do modelo variou:

- Falta de Treinamento Formal: Alguns secretários relataram ausência de treinamentos formais e dependeram do interesse individual dos servidores para aprender e aplicar o modelo.
- Capacitações Específicas: Outros mencionaram a existência de treinamentos específicos e seminários anuais que ajudaram a alinhar todos às novas diretrizes e práticas de gestão.
- Orientação Contínua: O apoio contínuo do prefeito e das equipes internas foi destacado como um fator importante para o sucesso da implementação.
- Aprendizagem Prática: Em alguns casos, a adaptação ocorreu através de tentativa e erro, com ajustes sendo feitos conforme necessário.

A implementação do novo Modelo de Governança e Gestão em Esteio enfrentou desafios significativos, incluindo a resistência dos servidores, a necessidade de mudança de cultura organizacional e a adaptação a novas práticas e exigências. Embora a oferta de treinamento tenha sido variável, os secretários destacaram a importância de capacitações contínuas e do apoio interno para facilitar a transição.

#### **4.2.3.2. Impacto nos processos administrativos**

Já as questões 6, 7 e 8 tratavam do impacto do novo modelo na eficiência dos processos e buscavam identificar as melhorias observadas pelos gestores, A síntese a seguir materializa as respostas dadas.

#### a) Impacto na Eficiência dos Processos Administrativos (Questão 6)

Os secretários municipais, em geral, observaram um impacto positivo significativo na eficiência dos processos administrativos com a implementação do novo modelo. Destacaram que:

- O modelo trouxe maior organização e clareza, permitindo um trabalho mais objetivo e transparente.

- Houve uma melhoria na execução das tarefas diárias, com processos mais bem definidos e metas claras.

- A gestão dos serviços passou a ser norteada por metas específicas, facilitando o monitoramento e a obtenção de resultados.

#### b) Melhorias Observadas (Questão 7)

As principais melhorias observadas após a implementação do novo modelo incluem:

- **Transparência e Clareza:** Ações e processos se tornaram mais transparentes, facilitando a prestação de contas e a comunicação com os cidadãos.

- **Engajamento e Responsabilidade:** Maior envolvimento dos servidores no planejamento e execução das ações, com uma clara definição de responsabilidades.

- **Redução de Prazos:** Melhoria na tramitação de processos e execução de projetos, resultando em prazos mais curtos e maior eficiência.

- **Uso de Tecnologias:** Modernização dos processos administrativos com o uso de tecnologias avançadas, que otimizou custos e melhorou a visibilidade das ações da administração.

#### c) Áreas com Melhorias e Desafios (Questão 8)

Embora a maioria dos secretários tenha observado melhorias, alguns desafios permanecem:

- **Áreas com Melhorias:** A maioria das secretarias relatou avanços significativos em todas as áreas, especialmente em transparência e eficiência dos processos.

- **Áreas com Desafios:** Alguns secretários mencionaram que certos processos ainda enfrentam dificuldades, como a automatização completa dos sistemas e a elaboração de projetos de infraestrutura que necessitam de melhorias contínuas.

- **Resistência e Adaptação:** Houve menção de resistência inicial e a necessidade contínua de adaptação dos servidores às novas práticas, o que ainda pode ser um desafio em

algumas áreas.

O novo Modelo de Governança e Gestão de Esteio teve um impacto positivo substancial nos processos administrativos, trazendo maior eficiência, transparência e engajamento dos servidores. No entanto, alguns desafios persistem, como a completa automatização dos processos e a necessidade de adaptação contínua dos servidores.

#### **4.2.3.3. Transparência e Prestação de Contas**

As questões 9, 10 e 11 da entrevista com os secretários municipais e dirigentes de autarquias abordaram aspectos relacionados à transparência e prestação de contas da Administração Municipal. Considerando-se as respostas dadas, organizou-se a síntese a seguir.

##### **a) Influência na Transparência das Ações (Questão 9)**

Os secretários municipais destacaram que o novo modelo teve um impacto significativo na transparência das ações de suas secretarias:

- Ações mais Transparentes: As decisões e processos se tornaram mais claros e acessíveis, com maior visibilidade das atividades administrativas.
- Participação Cidadã: Aumentou a participação dos cidadãos, que agora têm mais canais para acompanhar e influenciar as ações do governo.
- Responsabilidade e Acolhimento: As secretarias passaram a adotar uma postura mais informativa e acolhedora em relação às demandas da população.

##### **b) Mecanismos de Prestação de Contas Implementados ou Aprimorados (Questão 10)**

Os mecanismos de prestação de contas foram fortalecidos e aprimorados com a implementação do novo modelo:

- Portal de Transparência: O uso de portais online permitiu um acesso mais fácil e rápido às informações sobre as ações e gastos do governo.
- Metas e Acordos de Resultados: A definição e monitoramento de metas claras ajudaram a estruturar e comunicar os objetivos e resultados das secretarias.
- Ferramentas de Monitoramento: Adoção de novas ferramentas e plataformas digitais para monitorar e avaliar continuamente os processos e resultados.

#### c) Receptividade da Equipe e dos Cidadãos (Questão 11)

A receptividade tanto dos servidores quanto dos cidadãos em relação à transparência e prestação de contas promovidas pelo novo modelo foi amplamente positiva:

- Aprovação dos Cidadãos: Os cidadãos apreciaram a maior transparência e a capacidade de acompanhar de perto as ações do governo. Iniciativas como "Prefeitura na Rua" e canais de ouvidoria foram bem recebidas.

- Engajamento dos Servidores: Os servidores se adaptaram positivamente ao modelo, reconhecendo os benefícios da maior clareza e organização nos processos administrativos.

- Feedback Positivo: Houve um retorno positivo da população sobre as estratégias de transparência e prestação de contas, com elogios à acessibilidade e clareza das informações disponíveis.

Na percepção dos secretários municipais e dirigentes de autarquias, o novo Modelo de Governança e Gestão de Esteio melhorou significativamente a transparência e a prestação de contas. A adoção de novas ferramentas e a definição clara de metas permitiram uma maior visibilidade e participação cidadã. Tanto os servidores quanto os cidadãos responderam positivamente às mudanças, refletindo a eficácia do modelo na promoção de uma administração mais aberta e responsável.

#### 4.2.3.4. Participação Cidadã

Na entrevista aos secretários municipais e dirigentes de autarquias, as questões 12, 13 e 14 tratavam do processo de participação cidadã. A partir das respostas dadas, elaborou-se a síntese a seguir.

##### a) Promoção da Participação dos Cidadãos (Questão 12)

Os secretários municipais observaram que o novo modelo promoveu um aumento significativo na participação dos cidadãos nas decisões e atividades das secretarias:

- Estratégias de Aproximação: Iniciativas como "Prefeitura na Rua", "Gabinete Aberto" e o uso de redes sociais facilitaram o acesso dos cidadãos ao governo.

- Maior Envolvimento: O modelo incentivou a participação direta dos cidadãos em processos decisórios e na prestação de serviços públicos.

- Empoderamento da Comunidade: Houve um fortalecimento do papel dos cidadãos



como agentes ativos na administração pública, com maior capacidade de influenciar e acompanhar as ações do governo.

#### b) Principais Estratégias Adotadas (Questão 13)

Diversas estratégias foram implementadas para aumentar a participação cidadã:

- Canais de Comunicação Direta: A criação e fortalecimento de canais de comunicação direta, como ouvidorias e plataformas digitais, permitiram que os cidadãos expressassem suas opiniões e demandas de forma mais eficaz.

- Eventos e Encontros Públicos: Programas como "Prefeitura na Rua" e "Gabinete Aberto" aproximaram a administração da população, permitindo um diálogo direto e transparente.

- Uso de Tecnologias: A utilização de ferramentas digitais e redes sociais ampliou o alcance das informações e facilitou a interação com os cidadãos.

#### c) Feedback da População (Questão 14)

O feedback dos cidadãos em relação às estratégias adotadas foi amplamente positivo:

- Aprovação das Iniciativas: Os cidadãos valorizaram as oportunidades de interação direta com a administração, elogiando a acessibilidade e a prontidão das respostas às suas demandas.

- Participação Ativa: Houve um aumento no engajamento dos cidadãos em atividades e eventos promovidos pela prefeitura, refletindo uma maior confiança e satisfação com as iniciativas de participação.

- Melhoria na Qualidade do Serviço: A resposta rápida e eficaz às demandas dos cidadãos contribuiu para uma percepção positiva da administração pública e das melhorias na prestação de serviços.

O novo Modelo de Governança e Gestão de Esteio teve um impacto significativo na promoção da participação cidadã, na avaliação dos secretários municipais e dirigentes de autarquias. As estratégias adotadas para aproximar a administração pública dos cidadãos foram bem-sucedidas, resultando em maior envolvimento e feedback positivo da população. A utilização de canais de comunicação direta e eventos públicos fortaleceu a confiança dos cidadãos na administração, promovendo uma gestão mais participativa e transparente.

#### 4.2.3.5. Pontos Fortes

Na questão 15 da entrevista, os secretários municipais e dirigentes de autarquias foram perguntados a respeito dos pontos fortes do modelo. Eles destacaram diversos fatores, os quais foram sintetizados abaixo:

- **Transparência:** A transparência das ações e processos foi amplamente reconhecida como um dos maiores pontos fortes. O modelo permitiu uma maior clareza nas atividades administrativas e facilitou o acesso às informações pelos cidadãos.

- **Definição de Metas e Indicadores:** A clara definição de metas, objetivos e indicadores foi essencial para orientar as ações das secretarias. Isso proporcionou um foco claro e uma direção para os esforços administrativos, facilitando o monitoramento e a avaliação dos resultados.

- **Planejamento e Organização:** O modelo trouxe uma estrutura organizacional mais robusta, permitindo um planejamento eficiente e uma melhor gestão dos recursos. O uso de estratégias bem definidas ajudou a racionalizar o uso dos recursos e ampliar o desempenho geral.

- **Engajamento dos Servidores:** O envolvimento e a responsabilidade dos servidores no processo de definição e execução das metas foram destacados como fundamentais. Os servidores se tornaram corresponsáveis pelos resultados, o que aumentou o engajamento e a eficiência no trabalho.

- **Participação Cidadã:** A promoção da participação dos cidadãos nas decisões e atividades da administração pública fortaleceu a relação entre o governo e a comunidade. As iniciativas de aproximação e os canais de comunicação direta foram bem recebidos e valorizados pela população.

- **Uso de Tecnologias:** A modernização dos processos administrativos com o uso de tecnologias avançadas otimizou os custos, melhorou a eficiência e aumentou a visibilidade das ações da administração.

O novo Modelo de Governança e Gestão de Esteio, na visão dos secretários municipais e dirigentes de autarquias, apresenta vários pontos fortes que contribuíram para uma administração mais eficiente, transparente e participativa. A definição clara de metas, a estrutura organizacional robusta, o engajamento dos servidores e a promoção da participação

cidadã são destaques que fortaleceram a gestão pública. O uso de tecnologias e a melhoria na transparência das ações consolidaram a confiança dos cidadãos na Administração Municipal.

#### **4.2.3.6. Principais Desafios**

Outro aspecto que foi objeto da investigação junto aos secretários municipais e dirigentes de autarquias dizia respeito aos principais desafios deste novo modelo. Este questionamento ocorreu por meio da pergunta 16 da entrevista, cuja síntese das respostas está apresentada na sequência.

Os secretários municipais identificaram vários desafios que ainda precisam ser enfrentados para aprimorar a implementação do Modelo de Governança e Gestão em Esteio:

- Capacitação e Qualificação dos Servidores: A necessidade de ter pessoas-chave em cada área e a falta de capacitação contínua foram mencionadas como desafios significativos. A formação de servidores qualificados para lidar com as novas exigências do modelo é crucial.

- Mudança de Cultura Organizacional: A adaptação dos servidores à nova cultura organizacional e a resistência inicial às mudanças continuam sendo obstáculos. A mudança de mentalidade para um modelo mais disciplinado e focado em metas ainda exige tempo e esforço.

- Automatização dos Processos: A completa automatização dos processos administrativos ainda não foi alcançada. A modernização dos sistemas e a implementação de tecnologias avançadas são necessárias para otimizar ainda mais a eficiência e a transparência.

- Planejamento e Execução de Projetos: A elaboração e execução de projetos, especialmente em infraestrutura, enfrentam desafios. Gargalos no planejamento e na licitação de projetos precisam ser resolvidos para melhorar a eficiência e a entrega dos resultados.

- Gestão de Recursos Financeiros: As preocupações com a gestão dos recursos financeiros e a necessidade de um controle orçamentário rigoroso são desafios contínuos. A administração deve garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e transparente.

- Integração e Colaboração entre Secretarias: A necessidade de uma maior integração e colaboração entre as secretarias foi destacada. Trabalhar de forma mais coesa e coordenada

pode ajudar a enfrentar desafios comuns e melhorar a eficácia das ações.

Sob o prisma destes respondentes, os principais desafios do novo Modelo de Governança e Gestão em Esteio incluem a capacitação e qualificação dos servidores, a mudança de cultura organizacional, a automatização dos processos, o planejamento e execução de projetos, a gestão eficiente dos recursos financeiros e a integração entre secretarias. Superar esses desafios é essencial para consolidar os benefícios do modelo e continuar aprimorando a administração pública no município.

#### **4.2.3.7. Sugestões para Melhorar a Efetividade**

Na entrevista aos secretários municipais e dirigentes de autarquias, as questões finais (17, 18 e 19) buscavam identificar sugestões para melhorar a efetividade do modelo. A partir das respostas dadas, elaborou-se a síntese a seguir.

##### **a) Sugestões para Modificações ou Aprimoramentos (Questão 17)**

Os secretários municipais apresentaram várias sugestões para modificar ou aprimorar o modelo de governança e gestão, visando aumentar sua efetividade:

- Aproximação entre Secretarias: Sugeriram maior integração e comunicação entre as secretarias para resolver problemas comuns e alinhar melhor as metas e ações.

- Fortalecimento da Capacitação: Reforçaram a necessidade de capacitação contínua e específica para os servidores, incluindo formação em planejamento e gestão.

- Ferramentas de Monitoramento: Propuseram a adoção de ferramentas mais eficazes e padronizadas para o monitoramento e avaliação das metas e indicadores.

- Prevenção de Problemas: Sugeriram a criação de núcleos de acompanhamento permanente de serviços para prevenir problemas e acompanhar a implementação das ações.

##### **b) Papel das Secretarias na Evolução do Modelo (Questão 18)**

Os secretários também destacaram o papel fundamental de suas secretarias na evolução e aprimoramento contínuo do modelo:

- Planejamento a Longo Prazo: Reforçaram a importância do planejamento estratégico e a necessidade de trabalhar com metas de longo prazo para garantir a sustentabilidade das ações.

- Colaboração em Rede: Mencionaram a necessidade de trabalhar em rede,

promovendo a colaboração entre diferentes áreas e envolvendo toda a equipe na busca por resultados.

- Divulgação de Resultados: Sugeriram a criação de painéis e plataformas de divulgação dos resultados para aumentar a transparência e o engajamento dos servidores e cidadãos.

c) Sugestões Adicionais (Questão 19)

Os secretários ofereceram sugestões adicionais para melhorar a efetividade do modelo:

- Formação Permanente: Propuseram a realização de encontros e formações permanentes para os gestores, visando o aprimoramento contínuo das habilidades em planejamento e gestão.

- Acompanhamento de Conselhos: Destacaram a importância de monitorar a atuação e as resoluções dos conselhos municipais, garantindo que suas decisões sejam incorporadas nas ações das secretarias.

- Núcleo de Acompanhamento: Sugeriram a criação de um núcleo de acompanhamento das secretarias, que funcionaria como um "braço" do gabinete do prefeito, para garantir a implementação eficiente das ações e resolver problemas de forma ágil.

Para os secretários municipais e dirigentes de autarquias, as sugestões para melhorar a efetividade do novo Modelo de Governança e Gestão em Esteio incluem maior integração entre secretarias, capacitação contínua dos servidores, adoção de ferramentas de monitoramento mais eficazes, e a criação de núcleos de acompanhamento para prevenir problemas. Os secretários destacaram a importância do planejamento a longo prazo, da colaboração em rede, e da divulgação dos resultados para aumentar a transparência e o engajamento de todos os envolvidos. Essas sugestões visam consolidar e ampliar os benefícios do modelo, garantindo uma administração pública mais eficiente e transparente.

### **4.3. Grau de Cumprimento das Metas Propostas**

A partir de consultas feitas aos Relatórios de Gestão Social, Relatório Anuais de Ação do Governo, e também em busca a notícias oficiais da Administração Municipal de Esteio, verificou-se o quantitativo de metas de gestão e projetos prioritários estabelecidos a cada ano, dentro dos Acordos de Resultados dos diferentes órgãos, bem como quais destas propostas

foram alcançadas ou não ao longo do tempo.

Estas informações foram agrupadas no quadro abaixo, para melhor visualização.

**Quadro 2 – Metas propostas e cumpridas, por ano**

Ano	Metas Propostas	Metas Atingidas no Ano	Metas Atingidas no Ano Subsequente	Total de Metas Atingidas	Metas Não Atingidas	% Metas Atingidas	% Metas Não Atingidas
2018	112	72	13	85	27	75,89%	24,11%
2019	103	73	10	83	20	80,58%	19,42%
2020	97	41	14	55	42	56,70%	43,30%
2021	166	107	42	149	17	89,76%	10,24%
2022	189	136	33	169	20	89,42%	10,58%
2023	237	134	55	189	48	79,75%	20,25%

*Fonte: Prefeitura Municipal de Esteio (produção do quadro pelo autor).*

A análise dos dados fornecidos sobre o atingimento das metas propostas pela Administração Municipal de Esteio, desde a implantação do novo Modelo de Governança e Gestão, revela várias tendências importantes.

Após a implementação do novo modelo em 2017, observa-se uma tendência geral de melhoria no cumprimento dos Acordos de Resultados nos anos subsequentes. Em 2018, o percentual de metas atingidas foi de 75,89%, subindo para 80,58% em 2019. Este aumento inicial sugere que o novo modelo começou a gerar efeitos positivos nos processos administrativos.

O ano de 2020, marcado pela pandemia de COVID-19, apresentou uma queda significativa no atingimento das metas, com apenas 56,70% das metas propostas sendo alcançadas. Este declínio é compreensível devido às enormes restrições e desafios impostos pela pandemia, que afetaram severamente a capacidade de execução de muitas atividades governamentais.

Em 2021, houve uma recuperação notável, com 89,76% das metas atingidas. Este salto significativo indica uma forte capacidade de adaptação e resiliência da administração municipal, ajustando seus processos administrativos para enfrentar os desafios remanescentes da pandemia e continuar avançando em seus objetivos.

Nos anos subsequentes (2021 a 2023), a administração manteve um alto percentual de metas atingidas, com médias superiores a 79%. Em 2021 e 2022, as taxas de sucesso foram particularmente altas (89,76% e 89,42%, respectivamente), demonstrando consistência e

eficácia na implementação do novo modelo de governança e gestão.

Um fator importante a ser destacado é o aumento do número de metas propostas ao longo dos anos. Em 2018, foram propostas 112 metas, enquanto em 2023, esse número aumentou para 237. Isso indica uma administração ambiciosa e confiante em sua capacidade de realizar mais projetos e iniciativas.

#### 4.4. Execução Orçamentária

A partir de consulta realizada ao portal do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE, 2024), construiu-se o quadro a seguir, que demonstra a execução orçamentária do período de 2011 a 2023. Importante destacar que não há dados disponíveis de períodos anteriores.

**Quadro 3** – Execução orçamentária, por ano

Ano	Dotação Autorizada	Liquidado	Execução Orçamentária
2011	R\$ 171.537.378,23	R\$ 119.248.558,01	69,52%
2012	R\$ 196.856.181,12	R\$ 136.804.278,49	69,49%
2013	R\$ 214.830.306,21	R\$ 141.848.159,59	66,03%
2014	R\$ 234.429.000,78	R\$ 154.897.676,55	66,07%
2015	R\$ 259.757.662,45	R\$ 177.166.384,88	68,20%
2016	R\$ 303.724.076,40	R\$ 238.358.103,75	78,48%
2017	R\$ 319.467.741,83	R\$ 246.942.100,34	77,30%
2018	R\$ 340.714.900,47	R\$ 266.869.115,52	78,33%
2019	R\$ 354.401.117,43	R\$ 290.440.748,01	81,95%
2020	R\$ 329.835.570,85	R\$ 294.846.537,82	89,39%
2021	R\$ 366.416.716,95	R\$ 321.674.120,08	87,79%
2022	R\$ 433.610.338,13	R\$ 389.711.883,05	89,88%
2023	R\$ 438.123.582,51	R\$ 403.272.902,97	92,05%

Fonte: TCE/RS (produção do quadro pelo autor).

A taxa de execução orçamentária, no período de 2011 a 2016, antes da implantação do novo Modelo de Governança e Gestão de Esteio, variou de 66,03% (2013) a 78,48% (2016), perfazendo uma média de 69,96%. Já entre os anos de 2017 a 2023, as taxas de execução variaram de 77,30% (2017) a 92,05% (2023). A média neste período foi de 85,10%.

O aumento na taxa de execução orçamentária no segundo período sugere que a administração municipal se tornou mais eficiente na aplicação dos recursos públicos. As políticas e reformas administrativas implementadas podem ter contribuído para uma melhor

gestão e controle dos gastos.

Com uma maior taxa de execução, a administração municipal provavelmente conseguiu prestar serviços públicos de maneira mais eficaz, atendendo melhor às necessidades da população. Isso reflete uma administração mais capacitada e comprometida com a entrega de resultados.

A análise comparativa entre os dois períodos revela uma trajetória de crescimento orçamentário e uma significativa melhoria na eficiência administrativa da administração municipal. A evolução positiva na taxa de execução orçamentária é um indicador claro de que as reformas e melhorias nos processos administrativos tiveram um impacto favorável na gestão pública, resultando em uma aplicação mais eficaz dos recursos e, conseqüentemente, em benefícios mais tangíveis para a sociedade.

#### **4.5. Evolução dos Instrumentos de Transparência**

A partir de análise documental, constatou-se que o tema da transparência passou a ganhar maior relevância na Administração Municipal de Esteio a partir de 2017, com a criação da Controladoria Geral do Município, instituída pela Lei Municipal nº 6.701, de 23 de novembro de 2017 (ESTEIO, 2024).

Dentre as competências do órgão, de acordo com seu art. 1º, está “*assistir direta e imediatamente ao Prefeito Municipal no desempenho de suas atribuições quanto [...] ao incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública municipal.*”.

Algumas semanas depois, em 18 de dezembro de 2017, instituiu-se o Código de Ética dos Servidores Públicos do Poder Executivo Municipal, por meio do Decreto Municipal nº 5.920.

Em junho de 2020, a Prefeitura robustece o seu Portal da Transparência, trazendo mais informações sobre as contas públicas, incluindo todos os contratos, licitações, relatórios fiscais, remunerações, dentre outras informações.

Em outubro de 2021, durante a pandemia de coronavírus, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul elaborou um estudo, junto aos municípios gaúchos, para avaliar, de maneira global, a situação da transparência das informações relativas à vacinação contra a COVID-19 divulgadas nos sites dos Executivos Municipais. Esteio ficou com nota 8,9 –



acima da média do RS, que foi de 7,2. (TCE, 2024)

Em julho de 2022, o município ficou em 2º lugar no Ranking de Transparência e Governança Pública dos municípios da Região Metropolitana de Porto Alegre, em levantamento feito pelo Observatório Social do Brasil, com apoio técnico e metodologia da Transparência Internacional. (OSB, 2022)

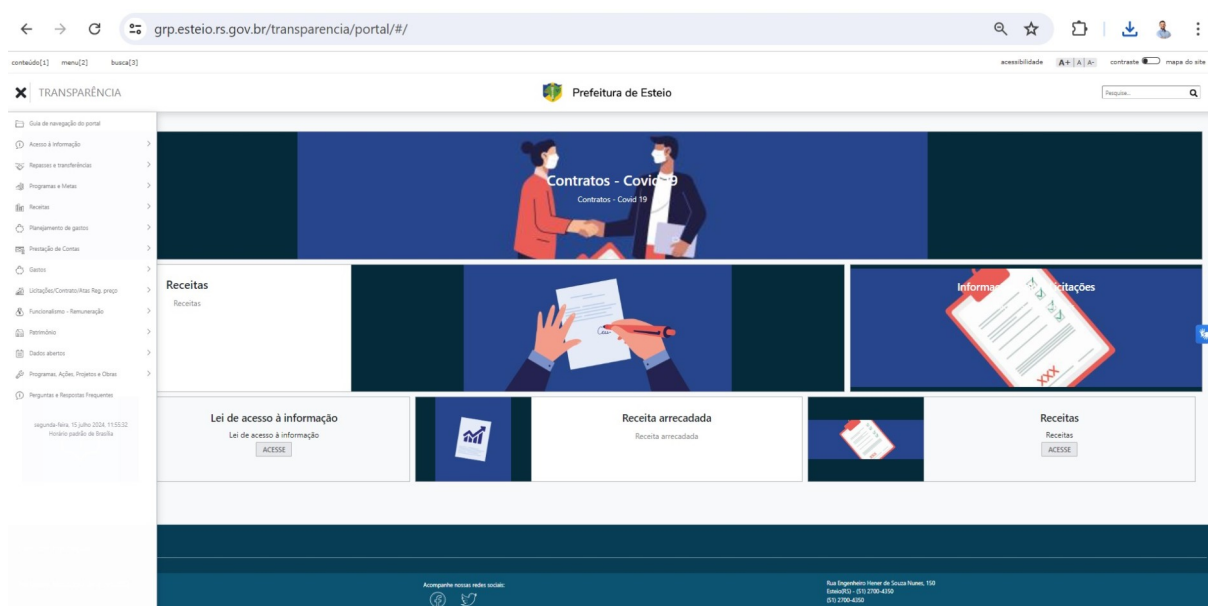
Em fevereiro de 2023, a Administração Municipal de Esteio lançou um novo Portal da Transparência, junto ao seu sítio oficial na Internet. Nas figuras a seguir é possível visualizar o layout do portal antigo e do novo portal.

**Figura 18** – Antigo Portal da Transparência

The screenshot shows the 'Portal da Transparência' interface. On the left, there is a 'Cidadão' menu with categories like 'DisqueEsteio - Ouvidoria', 'Leis e documentos', and 'E-Governo'. The main content area is titled 'Portal da Transparência' and includes a 'Atendimento ao cidadão' section with a date and time. Below this is a grid of green buttons for services such as 'Acesso à informação', 'Formulário de solicitação', 'Legislação', 'Licitações / Contratos / Instrumentos de Parceria / Atas', 'Lei de Responsabilidade Fiscal', 'Devedores inscritos em dívida ativa', 'Programas, Ações, Projetos e Obras', 'Gestão de demandas', 'Patrimônio', 'Prestação de contas', 'Diárias', 'Salários', 'Repasses e transferências', 'Perguntas mais frequentes', 'Cardápio das EMEIs', 'Cardápio das EMEBs', 'Controladoria Geral do Município', and 'Arquivo Municipal'. The right sidebar contains several promotional banners, including 'IPTU 2022', 'AGENDAMENTO VACINAÇÃO/TESTE COVID', 'Exames Covid', 'EDUCAÇÃO INFANTIL', 'SCAAP', 'sistem', 'contacomigo', 'Doação-IR', 'Cariore Go', and 'DESIF Declaração Eletrônica das Instituições Financeiras'.

Fonte: Prefeitura Municipal de Esteio

**Figura 19** – Novo Portal da Transparência



Fonte: Prefeitura Municipal de Esteio

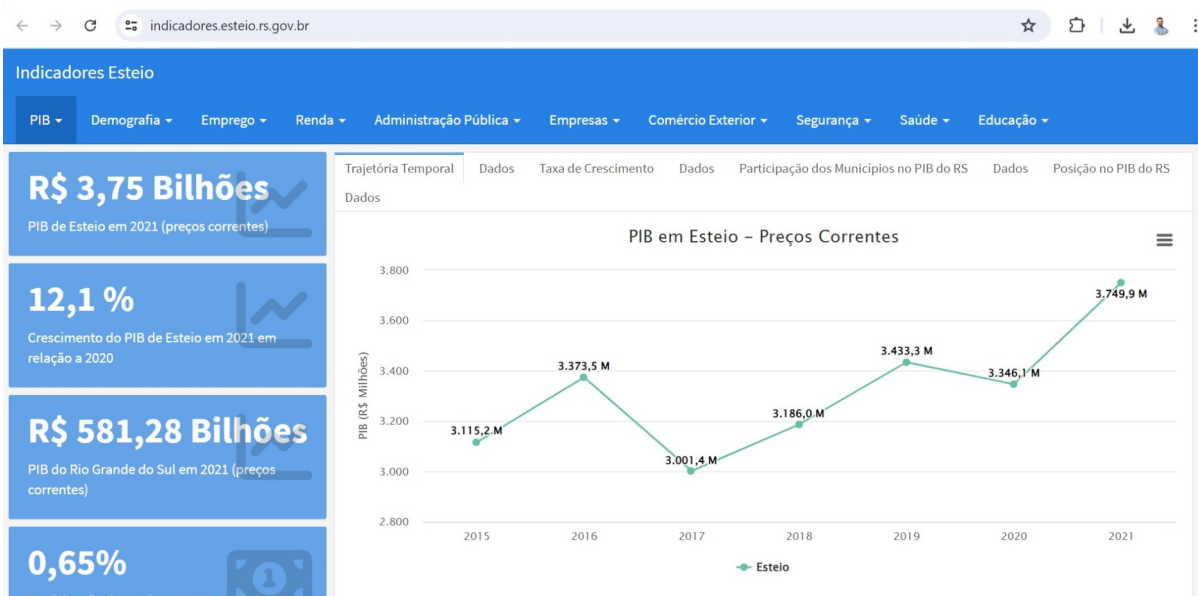
Além de um visual mais moderno e intuitivo, facilitando o uso por parte dos cidadãos, o novo Portal da Transparência trouxe um significativo incremento de serviços e consultas oferecidos aos interessados. O que antes limita-se a 24 opções, agora, conforme o mapa do Portal da Transparência, congrega 198 funcionalidades diferentes.

Cabe destacar também que, a partir do novo Modelo de Governança e Gestão de Esteio, a Administração Municipal passou a publicar, quadrimestralmente, um Relatório de Gestão Social, com os resultados da ação do governo em análise qualitativa e quantitativa das áreas de atuação ou objetivos estratégicos descritos no Plano Plurianual, nos mesmos períodos em que a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar Federal nº 101, de 4 de maio de 2000) exige a publicação dos Relatórios de Gestão Fiscal. Estes relatórios são consolidados anualmente na forma de um Relatório da Ação do Governo, apresentado na Mensagem do Prefeito no início da Sessão Legislativa.

Por fim, neste ano de 2024, a Administração Municipal lançou um portal (<https://indicadores.esteio.rs.gov.br/>) com indicadores abertos, de 10 diferentes áreas (PIB, demografia, emprego, renda, administração pública, empresas, comércio exterior, segurança, saúde e educação), ampliando o leque de dados disponibilizados à população para além daqueles exigidos legalmente no Portal da Transparência. (ESTEIO, 2024) A figura abaixo

reproduz a página inicial do referido site.

**Figura 20** – Portal de indicadores abertos



Fonte: Prefeitura Municipal de Esteio

#### 4.6. Evolução dos Instrumentos de Participação Popular

A partir de 2017, ano de implementação do novo Modelo de Governança e Gestão, foram criados diversos instrumentos de participação para que a população de Esteio pudesse levar suas demandas, dúvidas, sugestões, reclamações, dentre outras manifestações.

Nesse sentido, destaca-se o Gabinete Aberto, projeto no qual o prefeito e o vice-prefeito atendem diretamente a comunidade, sempre nas tardes de segunda-feira, sem a necessidade de agendamento prévio ou de limitação no número de atendimentos. De 2017 para cá (até 08/07/2024) já foram realizadas 319 edições, com 8.087 pessoas atendidas.

Outro instrumento de participação cidadã é o Prefeitura na Rua, evento itinerante, realizado anualmente em cada bairro do município, e que conta com a participação de todas as Secretarias Municipais, além do prefeito e vice-prefeito. Nele a população pode buscar atendimento diretamente nas áreas de suas demandas. Ao longo do período, até abril deste ano, o evento ocorreu 86 vezes, com 2.833 atendimentos realizados.

A audiência pública denominada “Participa, Esteio” também é uma atividade que visa

estimular a participação da sociedade esteiense. Por meio dela é feita uma prestação de contas das ações governamentais realizadas e, na sequência, a população tem a palavra à sua disposição para se manifestar sobre eventuais demandas. Ao final do encontro é escolhido o Comitê de Articulação Local de cada bairro, algo previsto dentro do novo modelo. Já foram realizadas 58 audiências deste projeto, sem registro quantitativo do número de cidadãos presentes em cada encontro.

Embora estas iniciativas demonstrem o compromisso da gestão com a participação cidadã, não é possível aferir o impacto do novo Modelo de Governança e Gestão de Esteio nestes projetos, uma vez que os mesmos não existiam antes de sua implementação. Sendo assim, utilizar-se-á-, para fins de análise e comparação, os dados de registros junto à Ouvidoria da Prefeitura Municipal.

A partir de pesquisas e consultas realizadas, levantou-se o quantitativo de demandas registradas pelos cidadãos, por meio da Ouvidoria, no período de 2013 a 2023. Os dados reunidos estão apresentados no quadro abaixo.

**Quadro 4 – Demandas registradas na Ouvidoria, por ano**

Ano	Demandas Registradas
2013	3348
2014	2511
2015	2761
2016	6824
2017	8334
2018	7647
2019	13111
2020	13519
2021	18403
2022	19552
2023	16839

*Fonte: Prefeitura Municipal de Esteio (quadro montado pelo autor).*

Importante destacar que, até abril de 2018, a Administração Municipal utilizava um sistema chamado de GRP, com interface apenas interna, de uso dos servidores, que recebiam as demandas por meio de telefone, e-mail e atendimento presencial.

A partir de abril de 2018 a Prefeitura lançou um aplicativo para uso pela população, à época denominada Fiscale, o qual permaneceu funcionando até abril de 2021. Desta data em

adiante, até os dias atuais, o aplicativo usado chama-se eOuve. Ambas as plataformas permitem registro e acompanhamento direto pela população.

De 2013 a 2015, houve uma pequena oscilação no número de demandas registradas, com uma leve queda em 2014. Em 2016, observa-se um aumento significativo para 6824 demandas registradas, indicando um possível aumento na conscientização e uso dos canais de ouvidoria pela população.

Após a implementação do novo modelo de governança em 2017, há um aumento notável no número de demandas registradas. Em 2017, foram registradas 8334 demandas, um aumento de aproximadamente 22% em relação a 2016.

Entre 2017 e 2020, o número de demandas continuou a crescer, alcançando 13519 em 2020. Este crescimento sugere uma maior participação cidadã e um aumento na confiança dos cidadãos nos canais de ouvidoria.

O ano de 2021 apresentou o maior número de demandas registradas, com 18403, indicando um envolvimento significativo da população.

Em 2022, o número de demandas aumentou ligeiramente para 19552, seguido por uma redução para 16839 em 2023. Esta leve diminuição pode ser interpretada de várias maneiras, como uma estabilização do uso dos canais de ouvidoria ou uma maior eficiência na resolução de problemas anteriores, resultando em menos demandas.

A implementação do novo Modelo de Governança e Gestão em 2017 teve um impacto positivo na participação cidadã, evidenciado pelo aumento contínuo das demandas registradas nos anos subsequentes. Este modelo provavelmente incluiu melhorias nos canais de comunicação entre a administração municipal e os cidadãos, tornando-os mais acessíveis e eficazes.

O crescimento no número de demandas registradas sugere que os cidadãos de Esteio se tornaram mais conscientes de seus direitos e mais confiantes na capacidade da administração municipal de responder às suas preocupações e solicitações.

A administração municipal deve ter aprimorado seus processos administrativos para lidar com o aumento de demandas, o que é crucial para manter a confiança e o engajamento da população.

Mesmo durante a pandemia de COVID-19 em 2020, quando muitas administrações enfrentaram desafios significativos, o número de demandas continuou a aumentar, o que

destaca a resiliência dos canais de ouvidoria e a importância contínua da participação cidadã.

#### **4.7. Síntese dos Resultados**

A partir de todos os dados produzidos e apurados, bem como das análises feitas, elaborou-se uma síntese dos resultados encontrados, a partir dos critérios de avaliação de efetividade do novo modelo, definidos na metodologia da pesquisa, conforme apresentado a seguir.

##### **4.7.1. Melhoria dos Processos Administrativos**

A pesquisa indicou uma melhoria significativa nos processos administrativos, conforme percebido por secretários municipais, dirigentes de autarquias, servidores e cidadãos. Dos servidores municipais, 86,27% relataram terem observado melhorias específicas na eficiência dos processos administrativos após a implementação do novo Modelo de Governança e Gestão. Entre as melhorias mencionadas, destacam-se a comunicação interna e externa (cerca de 45%), desempenho e eficiência (40%), e qualificação e capacitação dos servidores (35%).

A execução orçamentária aumentou significativamente, passando de uma média de 69,96% no período de 2011 a 2016 para 85,10% de 2017 a 2023. Em 2023, a taxa de execução orçamentária foi de 92,05%, refletindo uma aplicação mais eficaz dos recursos públicos e um melhor cumprimento das metas propostas. O grau de cumprimento das metas também aumentou, com uma taxa de 89,76% em 2021 e 89,42% em 2022, apesar dos desafios impostos pela pandemia de COVID-19.

A pesquisa revelou um grau significativo de satisfação dos cidadãos com a implementação do novo Modelo de Governança e Gestão em Esteio. Aproximadamente 76% dos cidadãos relataram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade dos serviços públicos após a implementação do modelo. Melhorias específicas foram observadas em áreas como saúde, educação e infraestrutura urbana, com 64% dos respondentes destacando avanços notáveis nesses setores.

#### **4.7.2. Melhoria da Transparência**

A percepção de maior transparência foi amplamente notada tanto pelos secretários municipais quanto pelos cidadãos, embora não tenha sido unânime. Cerca de 78% dos servidores avaliaram positivamente a transparência das ações da administração municipal após a implementação do novo modelo. A criação de portais online, como o Portal da Transparência e o Portal de Indicadores Abertos, aumentou a visibilidade das ações e das contas públicas. A Controladoria Geral do Município, instituída em 2017, e a publicação quadrimestral dos Relatórios de Gestão Social contribuíram significativamente para a melhoria na prestação de contas e no acesso às informações.

O reconhecimento em rankings, como a nota 8,9 obtida em 2021 no estudo do Tribunal de Contas do Estado sobre a transparência da vacinação contra a COVID-19, e o 2º lugar no Ranking de Transparência e Governança Pública de 2022 da Região Metropolitana de Porto Alegre, demonstram a evolução positiva nos instrumentos de transparência.

#### **4.7.3. Melhoria da Participação Cidadã**

A promoção da participação cidadã foi reforçada com iniciativas como o Gabinete Aberto, que realizou 319 edições atendendo 8.087 pessoas até 2024, e o Prefeitura na Rua, que atendeu 2.833 pessoas em 86 edições. A audiência pública "Participa, Esteio" promoveu 58 encontros para prestar contas e ouvir a população.

O número de demandas registradas pela Ouvidoria aumentou significativamente, de 3.348 em 2013 para 19.552 em 2022, demonstrando um maior engajamento e confiança da população nos canais de comunicação com a administração municipal. Em 2021, o número de demandas foi o mais alto registrado, com 18.403, evidenciando um envolvimento significativo da população mesmo durante a pandemia de COVID-19. A implementação de aplicativos como Fiscale e eOuve facilitou ainda mais a interação contínua entre cidadãos e governo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo avaliar a efetividade do novo Modelo de Governança e Gestão implementado no município de Esteio/RS, com foco na melhoria dos processos administrativos, transparência e participação cidadã. A pesquisa, fundamentada nas percepções de secretários municipais, dirigentes de autarquias, servidores e cidadãos, revelou resultados significativos e proporcionou uma compreensão abrangente dos impactos do modelo.

O problema da pesquisa centrou-se na questão: o novo Modelo de Governança e Gestão do Poder Executivo de Esteio/RS foi efetivo na melhoria dos processos administrativos, transparência e participação cidadã? Para responder a essa pergunta, a pesquisa investigou percepções, desafios enfrentados, melhorias observadas, transparência das ações administrativas e o impacto na participação cidadã.

Os principais resultados destacam uma evolução notável nos processos administrativos. A pesquisa apontou que 86,27% dos servidores notaram melhorias específicas, com um aumento significativo na eficiência e organização das atividades. A execução orçamentária também apresentou um progresso substancial, elevando-se de uma média de 69,96% no período de 2011 a 2016 para 85,10% de 2017 a 2023. Esse incremento reflete uma aplicação mais eficaz dos recursos públicos e um cumprimento mais rigoroso das metas estabelecidas.

No que diz respeito à transparência, a percepção foi amplamente positiva entre os envolvidos. Cerca de 78% dos servidores avaliaram positivamente as iniciativas de transparência. A criação de portais como o Portal da Transparência e o Portal de Indicadores Abertos, além da instituição da Controladoria Geral do Município, foram fundamentais para melhorar a prestação de contas e o acesso às informações públicas. O reconhecimento em rankings, como o obtido no estudo do Tribunal de Contas do Estado, reforça a eficácia das medidas adotadas.

A participação cidadã também foi significativamente ampliada. Iniciativas como o Gabinete Aberto e a Prefeitura na Rua promoveram uma interação mais direta entre a administração e a população, resultando em um aumento expressivo no número de demandas registradas pela Ouvidoria, de 3.348 em 2013 para 19.552 em 2022. Esses dados refletem um



maior engajamento dos cidadãos e uma confiança crescente nos canais de comunicação com o governo local.

O diferencial desta pesquisa em relação a outras reside na abordagem integrada e na metodologia mista utilizada, que permitiu uma análise detalhada e robusta das percepções dos diversos *stakeholders*. Ao combinar métodos qualitativos e quantitativos, a pesquisa proporcionou uma visão ampla e aprofundada dos impactos do modelo de governança, destacando aspectos que poderiam passar despercebidos em estudos menos abrangentes.

Os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados, com evidências claras de que o novo Modelo de Governança e Gestão trouxe melhorias significativas para a administração pública de Esteio. As reformas implementadas não só aumentaram a eficiência e transparência dos processos administrativos, como também promoveram uma participação cidadã mais ativa e engajada.

Além dos resultados alcançados, este estudo abre caminho para futuras pesquisas. Novas investigações podem explorar a sustentabilidade das melhorias a longo prazo, analisar o impacto do modelo em outros contextos municipais e aprofundar a avaliação de componentes específicos, como o uso de tecnologias na gestão pública. Essas pesquisas futuras podem contribuir ainda mais para o aprimoramento das práticas de governança e gestão pública, oferecendo insights valiosos para a implementação de modelos similares em outras localidades.

O sucesso do novo modelo, entretanto, não elimina a necessidade de contínuos aprimoramentos. O desafio de capacitar e qualificar constantemente os servidores é crucial para manter a eficácia do modelo. Além disso, a resistência à mudança e a necessidade de modernizar e automatizar processos administrativos permanecem como áreas que requerem atenção. Melhorar a integração e colaboração entre as secretarias também é essencial para otimizar a eficácia das ações governamentais. Investir em novas tecnologias e fortalecer os mecanismos de monitoramento e avaliação são oportunidades que podem elevar ainda mais a qualidade da gestão pública em Esteio. A administração deve continuar a adaptar-se às demandas crescentes da população, mantendo o foco na transparência e na participação cidadã.

A importância desta pesquisa se revela não apenas nos resultados alcançados, mas também na sua contribuição acadêmica e prática para o campo da governança pública.

Conforme argumentado na justificativa, a avaliação do novo Modelo de Governança e Gestão em Esteio/RS proporciona uma análise crítica e fundamentada sobre a eficácia de reformas administrativas, essencial para a literatura acadêmica e para a prática de gestão pública. Através de uma abordagem metodológica rigorosa, o estudo evidencia os impactos positivos e as áreas que necessitam de melhorias, oferecendo um quadro detalhado que pode ser replicado em outros contextos.

Assim, a pesquisa cumpre um papel crucial ao fornecer sugestões valiosas para gestores e pesquisadores, promovendo a modernização e a eficiência na administração pública, alinhada aos princípios de transparência e participação cidadã. Esta contribuição é particularmente relevante, como apontado por autores como Pollitt e Bouckaert (2011), pois possibilita uma compreensão mais profunda e prática das dinâmicas administrativas e da resposta da população, facilitando a implementação de políticas públicas mais eficazes e adaptadas às necessidades locais.

Em síntese, o novo Modelo de Governança e Gestão de Esteio/RS demonstrou ser uma ferramenta eficaz na modernização da administração pública, proporcionando uma gestão mais eficiente, transparente e participativa. Os desafios enfrentados durante a implementação foram superados com estratégias bem-sucedidas, e os resultados positivos obtidos servem como um exemplo inspirador para outras administrações municipais.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. *Transparência e Accountability na Gestão Pública*. 2007.
- ABRUCIO, F. L. Governança multinível e relações intergovernamentais no Brasil: avanços e desafios. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 537-560, 2010.
- ARAÚJO, J. F. F. E. Governança pública: teoria e prática no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 1, p. 7-25, 2000.
- AVRTIZER, L. *Democratização e participação: práticas institucionais no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Editora Perspectiva, 2002.
- BARDACH, E. **Um guia prático para a análise de políticas públicas: O caminho das oito etapas para uma solução de problemas mais eficazes**. 4. ed. Los Angeles: SAGE, 2012.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-30, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 4, p. 5-22, 1998.
- CAMPOS, G. W. S. *Saúde pública e desenvolvimento: reflexões sobre a efetividade das políticas de saúde*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011.
- DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **O Novo Serviço Público: Servir, não dirigir**. 4. ed. New York: Routledge, 2015.
- DINIZ, E. Eficiência e eficácia na gestão pública: conceitos e práticas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 241-258, 2010.
- DINIZ, E.; BARBOSA, A. F. Governança em tempos de crise: a resposta brasileira à pandemia de COVID-19. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 905-923, 2020.
- ESTEIO. Lei Complementar nº 6.711, de 13 de dezembro de 2017. **Leis Municipais**. Disponível em: <[www.leismunicipais.com.br](http://www.leismunicipais.com.br)>. Acesso em 12 mar 2024.
- ESTEIO. **Prefeitura Municipal de Esteio**. Disponível em: <[www.esteio.rs.gov.br](http://www.esteio.rs.gov.br)>. Acesso em 15 jun 2024.

- FERNANDES, A. C. Desafios e perspectivas da participação cidadã na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, p. 181-202, 2006.
- FERNANDES, A. C. Gestão por resultados: um modelo para a administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, p. 181-202, 2006.
- FERNANDES, A. C. Resistência à mudança em organizações públicas: uma análise crítica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 101-117, 2006.
- FERNANDES, A. C. Transparência na gestão pública: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, p. 181-202, 2006.
- FRANCO, C. Avaliação de Políticas Educacionais: desafios e perspectivas. São Paulo: Cortez Editora, 2013.
- GIACOMONI, J. Orçamento Público. São Paulo: Atlas, 2011.
- GOHN, M. G. Conselhos, gestores e participação cidadã. São Paulo: Cortez, 2011.
- LIMA, R. K. Segurança pública e políticas de combate à criminalidade no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARINI, C. Gestão Estratégica no Setor Público. 2001.
- MATOS, I. S. A percepção da transparência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 749-772, 2011.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
- PATEMAN, C. Participation and democratic theory. Cambridge: Cambridge University Press, 1970.
- PINHO, J. A. G. A importância da ouvidoria pública para a participação cidadã. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, n. 251, p. 103-123, 2009.
- PINHO, J. A. G. Lei de Acesso à Informação: um passo importante para a transparência no Brasil. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, n. 258, p. 45-62, 2012.
- PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, 2009.
- POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Reforma da Gestão Pública: Uma análise comparativa:**

- Nova Gestão Pública, Governança e o Estado Neo-Weberiano.** 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas.* São Paulo: Atlas, 2010.
- SILVA, A. M. Gestão de Pessoas no Setor Público: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 473-490, 2006.
- SILVA, P. B. *Percepção dos servidores públicos sobre os processos administrativos.* Brasília: Ipea, 2010.
- SILVA, P. B. *Avaliação de Processo em Políticas Públicas.* Brasília: Ipea, 2013.
- SILVA, P. B. Portais de transparência na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 579-598, 2013.
- SOLICH, M. E. *Monitoramento e Avaliação de Programas e Políticas Públicas.* São Paulo: Editora Senac, 2007.
- SOUZA, C. *Políticas Públicas: uma revisão da literatura.* São Paulo: Unesp, 2003.
- SOUZA, C. Participação cidadã e transparência na gestão pública: uma análise das práticas e desafios. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 4, p. 889-912, 2010.
- WEISS, C. H. *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies.* New Jersey: Prentice Hall, 1998.

## APÊNDICE A

### **Entrevista com os secretários municipais**

1. Pode nos contar um pouco sobre a sua função atual e seu histórico na Administração Municipal de Esteio?
2. Qual é a sua experiência com o Modelo de Governança e Gestão de Esteio, instituído pela Lei Complementar nº 6.711/2017?
3. Como foi o processo de implementação do Modelo de Governança e Gestão em sua Secretaria?
4. Quais foram os principais desafios enfrentados durante a implementação?
5. Houve algum tipo de apoio ou treinamento oferecido para a implementação do modelo?
6. Na sua opinião, como o novo Modelo de Governança e Gestão impactou a eficiência dos processos administrativos em sua Secretaria?
7. Quais foram as principais melhorias observadas após a implementação do novo modelo?
8. Existem áreas em que a eficácia das operações não melhorou ou até piorou? Se sim, quais e por quê?
9. Como o novo Modelo de Governança e Gestão influenciou a transparência das ações da sua Secretaria?
10. Quais mecanismos de prestação de contas foram implementados ou aprimorados com o novo modelo?
11. Como você avalia a receptividade da equipe e dos cidadãos em relação à transparência e prestação de contas promovidas pelo novo modelo?
12. O modelo de governança promoveu maior participação dos cidadãos nas decisões e atividades da sua Secretaria?
13. Quais foram as principais estratégias adotadas para aumentar a participação cidadã?
14. Que feedback você recebeu da população sobre essas estratégias?
15. Quais são os pontos fortes do modelo de governança e gestão adotado?
16. Quais são os principais desafios que ainda precisam ser enfrentados?
17. Há algum aspecto do modelo que você acredita que deva ser modificado ou aprimorado? Se sim, qual seria?

18. Como você vê o papel da sua secretaria na evolução e aprimoramento contínuo deste modelo?

19. Há mais algum ponto que você gostaria de mencionar ou alguma sugestão adicional que queira dar sobre o Modelo de Governança e Gestão?

Todas as respostas das entrevistas podem ser acessadas pelo link abaixo:

[https://docs.google.com/document/d/1Dlgr\\_tSllKuL1CnyXdoNSa7AvY--q6\\_P/edit?usp=sharing&oid=111138370300379151505&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1Dlgr_tSllKuL1CnyXdoNSa7AvY--q6_P/edit?usp=sharing&oid=111138370300379151505&rtpof=true&sd=true)

## APÊNDICE B

### **Questionário aplicado aos servidores municipais**

Link do formulário utilizado:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLP\\_87cacAiQVa-gJIbj0pAtw3CaUNz2IRu9XRxE1WDa4oeQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLP_87cacAiQVa-gJIbj0pAtw3CaUNz2IRu9XRxE1WDa4oeQ/viewform)

Todas as respostas dos questionários podem ser acessadas pelo link abaixo:

[https://drive.google.com/file/d/1Gc5FVe43YQu5R\\_XK3txbVmKViqYzXwfo/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1Gc5FVe43YQu5R_XK3txbVmKViqYzXwfo/view?usp=sharing)



## APÊNDICE C

### **Questionário aplicado aos cidadãos**

Link do formulário utilizado:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd2pPrkol4sLpeStbqqLUR\\_jouB5bhrR1KyHuKyxaDhaXE0ZQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd2pPrkol4sLpeStbqqLUR_jouB5bhrR1KyHuKyxaDhaXE0ZQ/viewform)

Todas as respostas dos questionários podem ser acessadas pelo link abaixo:

[https://drive.google.com/file/d/1xBebLGtGH\\_KMF310A45ehoOIzpgg2Khk/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1xBebLGtGH_KMF310A45ehoOIzpgg2Khk/view?usp=sharing)