

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um Meta Estudo dos Anais do EnAnpad.

THAÍS SANTOS SILVA

Universidade Federal de Viçosa
tha.silva25@gmail.com

AFONSO AUGUSTO TEIXEIRA DE FREITAS DE CARVALHO LIMA

Universidade Federal de Viçosa
afonsoli@ufv.br

CAMILA SANT'ANNA GOMIDE

Universidade Federal de Viçosa
camilasgomide@gmail.com

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um Meta Estudo dos Anais do EnAnpad.

Área Temática: Administração Pública

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

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

Palavras-Chave: Inovação, Administração Pública, Modelos de Gestão

1. INTRODUÇÃO

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

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

O modelo patrimonialista, que prevaleceu até a Revolução de 1930, é marcado pela concepção de que o Estado era uma extensão do poder do soberano, sendo o patrimônio público constantemente confundido com o privado. Logo, práticas como o nepotismo e a corrupção são características nesse tipo de administração. Por conseguinte, o modelo burocrático, que teve como precursor Max Weber, surgiu em meados do século XIX e tem por premissa básica o combate a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Com foco nos processos, se orienta por meio do poder racional-legal, da impessoalidade, da hierarquia funcional e é suscetível a graves disfunções, como o formalismo¹ (BRASIL, 1995).

Após a ênfase dada ao modelo burocrático, inicia-se, em meados do século XX, o modelo gerencial, o qual tem como principal objetivo transformar o Estado em uma organização flexível e eficiente. Vale ressaltar que a principal diferença entre o modelo gerencial e o anterior é o foco dado aos resultados. Por fim, apresenta-se o modelo de gestão social, que ganhou força na década de 1960 com foco na participação popular. Esse modelo traz uma abordagem que propõe uma ligação estreita entre o sistema governamental e o ambiente que o circunda (SECCHI, 2009).

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

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo geral identificar as práticas de inovação da gestão pública presentes na transição dos modelos de administração burocrática para o gerencial e do modelo gerencial para o societal a partir de um levantamento quantitativo da incidência de estudos sobre o tema nos anais do EnAnpad – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

2. MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para fins deste artigo são tratados nos tópicos subsequentes os modelos de administração pública burocrática, gerencial e societal.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

Considerada uma alternativa superior à administração patrimonialista, na qual dentre outras características, o patrimônio público era confundido com o privado, a administração pública burocrática foi adotada e disseminada pelo mundo no decorrer do século XIX

¹Formalismo pode ser entendido como a excessiva valorização às regras e normas, tornando-as o próprio objetivo fim (RAMOS, 1983 *apud* CARVALHO, 1999).

(BRESSER-PEREIRA, 1996). O modelo burocrático é conferido a Max Weber, pois a análise e síntese das suas principais características partiram do sociólogo alemão.

Nesse contexto, de acordo com o enfoque weberiano, a prática burocrática do Estado moderno dá-se no domínio preponderante da racionalidade funcional, que lida com fatos, não com valores, meios ou fins (MARTINS, 1996). Sendo assim, o poder provém das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição.

Segundo Secchi (2009), as características principais do modelo burocrático são: a formalidade, que implica a configuração e a legitimidade de uma hierarquia administrativa, a formalização dos processos decisórios e a consequente formalização das comunicações internas e externas; a impessoalidade, que acontece entre os membros da organização e entre o ambiente externo e a organização, delineando claramente funções e linhas de autoridade; e o profissionalismo, que pressupõe que o alcance de níveis mais elevados na hierarquia deva ser pautado pela experiência na função.

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

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

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

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

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

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

A administração pública gerencial é um modelo normativo pós-burocrático, fundamentado em valores como eficiência, eficácia e competitividade, e é também conhecida como nova gestão pública (SECCHI, 2009). De acordo com Bresser-Pereira (1997), nos anos 60 e início da década de 70, a insatisfação com o modelo burocrático já era percebida. O modelo

gerencial passa a existir como resposta à crise vivida, bem como uma estratégia para diminuir os custos e tornar mais eficientes os amplos serviços que cabiam ao Estado.

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

Em síntese, Pimenta (1998) destaca oito princípios básicos percebidos na administração pública gerencial. O primeiro princípio, a desburocratização, é a retirada de obstáculos processuais à implantação de uma gestão mais flexível e responsável. Já o segundo princípio, a descentralização, por sua vez, pode ser conceituado de três formas: a descentralização interna (de cima para baixo na estrutura administrativa do setor público), a descentralização externa (de dentro para fora da estrutura do Estado), ou ainda a descentralização entre os níveis de governo, fortalecendo o poder local.

O terceiro princípio é o da transparência, essencial para substituir controles burocráticos por controles sociais. A transparência visa dar publicidade às ações do Estado para que essas possam ser controladas e os recursos melhor aplicados. Ademais, tem por objetivo dar fim a cultura do favorecimento. O quarto princípio, *accountability*, significa contabilizar resultados, controlar e avaliar se os objetivos propostos foram atingidos com a produtividade e a qualidade preestabelecidas. É o processo de responsabilização dos gestores públicos pelos resultados das suas ações (PIMENTA, 1998).

Interligado a esse princípio tem-se a ética, sendo que o comportamento ético se torna fundamental nos serviços públicos flexíveis e pode ser estimulado por meio da implantação de códigos de ética, da criação de conselhos, dentre outros. O profissionalismo, sexto princípio, adota o mérito como mecanismo de legitimação organizacional para poder atrair, reter, desenvolver e motivar as pessoas integrantes dos processos públicos. O sétimo princípio é o da competitividade, propondo que o Estado não é o executor de todas as suas ações, ele estimula a competitividade entre seus fornecedores, mesmo no caso da inexistência de mercados (PIMENTA, 1998).

Por fim, o último princípio básico é o do enfoque no cidadão. Muitas vezes a administração pública se perde na execução de grandes políticas, o gerencialismo, como supracitado, valoriza o cidadão como principal consumidor dos serviços públicos, para tanto, adota vários meios dos quais obtém retorno e avaliação do desempenho do setor público (PIMENTA, 1998).

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL

A participação cada vez mais ativa da sociedade civil organizada na elaboração das políticas públicas vem exigindo que as instâncias governamentais repensem a relação Estado-Sociedade. Como consequência, é vivido um momento de transformação dos moldes de administração pública e de suas formas de gestão (NATIVIDADE; PEREIRA; OLIVEIRA 2010).

O modelo societal de administração pública está ligado à tradição de mobilização brasileira que tem como base a inserção da participação popular na gestão pública, que alcançou o seu auge na década de 1960, quando a sociedade se organizou pelas reformas no país. Tal modelo procura estabelecer um projeto político que repense o padrão de desenvolvimento, bem como a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão enfatizando principalmente a participação social (PAULA, 2005). Destaca-se que a vertente societal se insere na óptica de uma gestão social, que preza por um gerenciamento mais participativo, no qual o processo decisório inclua os diferentes sujeitos sociais (TENÓRIO, 1998).

A gestão social acontece quando os governos institucionalizam modos de elaboração de políticas públicas que transformam os cidadãos não mais em “alvo”, “meta”, ou avaliador de resultados, mas sim em participantes ativos no processo de elaboração dessas políticas. Eles participam do processo de identificação, planejamento, acompanhamento e avaliação o que faz com que a tomada de decisão seja coletiva e se baseie no entendimento e na argumentação (TENÓRIO, 1998).

Destarte, se inserem as iniciativas que almejam criar ou reforçar o espaço de diálogo entre Estado e sociedade, como: os conselhos gestores de políticas públicas, fóruns temáticos, orçamentos participativos, práticas voltadas aos princípios da economia solidária, dentre outras (NATIVIDADE; PEREIRA; OLIVEIRA, 2010). Todas essas iniciativas se manifestam no que é conceituado como esfera pública não estatal, que se relaciona com um espaço de negociação. Tal esfera independe do suporte e mediação da robusta política tradicional. A esfera não estatal envolve a elaboração de novos formatos institucionais que possibilitem a co-gestão e a participação dos cidadãos nas decisões políticas (PAULA, 2005).

Nessa perspectiva, Tenório (1998) destaca que o modelo societal exige que as pessoas assumam o que é chamado de cidadania deliberativa. A cidadania deliberativa indica que ao tomar ciência de sua função como sujeito social que conhece seu papel na organização da sociedade, o cidadão deve atuar não somente como contribuinte, eleitor, mas com presença ativa e solidária nos destinos de sua comunidade.

A administração pública societal se apresenta como um conceito em pleno debate e construção teórica, metodológica e empírica. Segundo Paula (2005) o modelo em questão, no contexto brasileiro, traz como ponto positivo: a elaboração de projetos de desenvolvimento que atendam aos interesses nacionais, além de construir instituições políticas e políticas públicas mais abertas à participação social e voltadas para as necessidades dos cidadãos. Como uma das limitações do modelo, a mesma autora apresenta o não-desenvolvimento ainda de estratégias que articulem as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública.

3. METODOLOGIA

O presente artigo utilizou princípios da abordagem de meta estudo para estabelecer uma síntese dos estudos de inovação na administração pública. O objetivo de estudos classificados dessa maneira é levantar conclusões a respeito de campos do conhecimento de determinada área ou mesmo da produção como um todo, com levantamentos da base epistemológica, dos procedimentos metodológicos, do referencial teórico, do número de artigos por instituições de ensino, do número de artigos por unidade federativa ou do número de autores por artigos (SOUZA; REINERT; SPROESSER, 2009).

Para o desenvolvimento desta pesquisa valeu-se dos artigos contidos nos anais eletrônicos disponíveis do evento EnANPAD (no período de 1997 a 2012), considerado o maior e melhor evento da comunidade científica e acadêmica de administração do país.² Para coletar os dados desse trabalho foram contemplados os grandes temas e subtemas relacionados à Administração Pública.

A partir do marco teórico, da leitura do resumo e da introdução dos artigos foi possível selecionar, dentre os 1.467 trabalhos relacionados à administração pública, 251 artigos que tratavam de aspectos advindos da inovação dos modelos de administração pública. Os dados foram divididos em duas categorias, Transição do Modelo Burocrático para o Gerencial e

² A coleta de dados ocorreu no ano de 2013, e os anais desse ano ainda não estavam disponíveis.

Transição do Modelo Gerencial para o Modelo de Gestão Social, como demonstrado na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1:
Categorias e Subcategorias
Fonte: Elaborada pelos autores.

CATEGORIAS	TRANSIÇÃO	TRANSIÇÃO
	BUROCRACIA→GERENCIALISMO	GERENCIALISMO→GESTÃO SOCIAL
	<i>Accountability</i>	Descentralização
	Parcerias Público-Privada	Conselhos Gestores
	Avaliação de Desempenho	Economia Solidária
	Foco nos Resultados	Participação Social/Gestão Social
	Eficiência e Eficácia	Orçamentos Participativos
	-	Cidadania
TOTAL DE ARTIGOS	133	118

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

4. RESULTADOS E ANÁLISES

São expostos a seguir os resultados e as análises divididos em duas categorias, as inovações advindas do modelo burocrático para o gerencial e as inovações advindas do modelo gerencial para o societal.

4.1 Transição do Modelo Burocrático para o Gerencial

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

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

De acordo com Medeiros, Crantschaninov e Silva (2013) a falta de consenso sobre a definição de *accountability* contrapõe-se ao seu expressivo uso empírico o que fez com que a academia se apropriasse dele e o usasse com mais frequência. Tal pressuposto se confirma ao analisar-se que, a partir do ano de 2001, estudos sobre a temática apresentaram frequência maior ou igual a um. Dentre os trabalhos analisados, é recorrente a análise dos mecanismos de *accountability* utilizados pelas três esferas públicas: municipal, estadual e federal (CASTRO; ATHAYDE; RESENDE, 2001; SILVEIRA; SILVEIRA, 2006; LOUREIRO; ABRUCIO, 2003).

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

A baixa assiduidade de trabalhos sobre essa temática (11 artigos), tratada por aproximadamente 8% dos artigos, e a maior frequência ocorrendo apenas a partir de 2003, pode

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

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

Segundo a autora, o mesmo não acontece na área da administração pública, que apresenta frequência em publicações sobre a temática, o que vai ao encontro dos resultados obtidos. Os artigos além de abordarem o aspecto das políticas públicas, propõem novas metodologias para que a avaliação de desempenho seja realizada (NETO; MELO; PEREIRA, 2006; DUTRA; ADRIANO, 2011).

Além disso, com aproximadamente 16% de constância se encontram os estudos sobre a inovação “foco nos resultados”, também conhecida como gestão por resultados. A inovação consiste na inversão do mecanismo do modelo burocrático com foco nos meios, nos processos, para uma nova lógica voltada para resultados, ou voltada para os fins (NEVES; MELO 2007).

Os mesmos autores apontam que o movimento de gestão por resultados teve seu marco legal no ano de 1998, com a Emenda Constitucional nº 19. Essa Emenda ampliou a possibilidade gerencial, ao conceder mais autonomia orçamentária e financeira aos órgãos e entidades mediante a celebração de contratos entre seus dirigentes e o poder público, que tenham por objeto a fixação de metas de desempenho. Dessa forma, o marco legal acontecendo em 1998, pode justificar a ausência de trabalhos sobre a temática em questão no primeiro ano de realização do EnANPAD, 1997. Em conformidade, Perdicaris (2010) expõe que o tema, gestão por resultados, ganhou centralidade durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, na segunda metade da década de 1990, com a criação do ministério para realizar reformas administrativas.

Nos anos subsequentes os trabalhos sobre gestão por resultados aumentaram sua frequência, a maior quantidade encontrada a partir de 2005 pode ser justificada devido ao tempo de maturação necessário para a implementação de um processo de mudança tão amplo como a gestão por resultados (PERDICARIS, 2010). Assim, os trabalhos podem ter se intensificado a partir do momento em que essas experiências começaram a ser passíveis de análises e avaliações. Os trabalhos têm abordagens diferentes, mas percebe-se concentrações de análises da inovação “foco nos resultados” em contextos distintos como no governo de Minas Gerais, na cidade de Lavras, nos municípios sul mineiros, na Bahia e no Rio de Janeiro, por exemplo (PEREIRA; MIRANDA-RIBEIRO; CAMPOS, 2009; SANTOS *et al.*, 2005; COSTA; CASTANHAR, 1998).

Com uma das maiores frequências encontradas, aproximadamente 23%, estão os estudos sobre a eficiência e a eficácia do Estado. De acordo com Castro (2006), a já mencionada Emenda Constitucional nº 19 trouxe muitas inovações à administração pública, dentre elas o princípio da eficiência. Esse princípio, considerado um dos mais modernos da função administrativa, visa desenvolver um Estado mais gerencialista imparcial, transparente, participativo, eficaz, sem

burocracia, e em busca da qualidade. Assim a função administrativa já não se contentaria em ser desempenhada apenas seguindo o princípio da legalidade, exigia-se agora, muito em virtude da conjuntura mundial vivida (o empobrecimento da população, a globalização, a falência do modelo intervencionista, dentre outros), um resultado positivo para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros (CASTRO, 2006).

A porcentagem encontrada sobre essa temática nos anais do evento em questão, 23%, pode ser justificada, pois segundo Martino Junior (2011), o assunto ganha importância nos dias atuais a partir de mecanismos introduzidos para gerar maior eficiência, eficácia, transparência e controle dos gastos públicos, mecanismos esses oriundos da Reforma Gerencial na década de 1990. Esse pressuposto se confirma ao observar-se que os trabalhos sobre eficiência e eficácia obtiveram maior assiduidade nos últimos anos analisados. Ademais, os artigos analisados apresentam concentração em focos como a aplicabilidade dos conceitos de eficiência e eficácia no âmbito público (CASTRO, 2006; BUENO, 2006) e a análise, avaliação e identificação das funções governamentais a partir dos conceitos em questão (SILVA; SILVA; MONTEIRO, 2011; SONZA; CORTE; FILHO, 2007; MACÊDO; FILHO; JÚNIOR, 2012).

4.2 Transição do Modelo Gerencial para a Gestão Social

Na transição do Modelo Gerencial para o Modelo de Gestão Social as seguintes inovações visavam resolver de uma maneira diferente problemas que já se apresentavam na burocracia e no gerencialismo, atendendo de maneira mais efetiva as demandas da sociedade, enfatizando a participação social.

Problemas como a desburocratização não totalmente resolvida pelas inovações advindas do modelo gerencial, também são alvo das inovações na gestão social, como exemplo, práticas de descentralização. A descentralização, que pode ser entendida como a transferência de poder decisório a municípios ou órgãos locais, inova ao tentar corrigir a democracia representativa, e é relativa a processos de modernização gerencial da gestão pública (KERBAUY, 2001).

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

Assim, o grande número de trabalhos sobre essa temática (39 artigos), justifica-se pelo fato de esse tema ser discutido desde a Constituição de 1988 e também pelo fato de a concessão de mais poder aos municípios ser acentuada com a promulgação da Lei Orgânica Municipal em 1991 que consagrava a instituição de conselhos municipais (KERBAUY, 2001). Nesse contexto, os trabalhos têm semelhanças ao abordarem a descentralização em casos específicos, como nos municípios de São Paulo, Belo Horizonte, Salvador, Niterói (TINÔCO, 1998; SILVA; CORRÊA; ARAÚJO, 2002; POLO *et al.*, 2005). Ademais alguns artigos também analisam o impacto da descentralização sobre a educação, saúde e a descentralização como alternativa para incentivar a participação social (MONTEIRO; KRONEMBERGER, 2007; TEIXEIRA *et al.*, 2009; RESENDE; TEODÓSIO, 2008).

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

De acordo com Almeida e Cayres (2012), as publicações sobre essa temática se concentram principalmente em duas áreas do conhecimento: saúde e ciências sociais. Ademais a não frequência de trabalhos sobre os Conselhos, nos anais do evento em questão, em período anterior a 2002 pode ser explicado, segundo as mesmas autoras, devido à legitimidade tardia que a temática teve no campo disciplinar das ciências sociais brasileiras. Nesse contexto, tem-se que os artigos analisados tratam principalmente do desempenho, das características, das dificuldades e dos limites dos conselhos municipais (CARVALHO et al., 1999; ALLEBRANDT, 2003; CARNEIRO; COSTA, 2004).

Especialistas da área acreditavam, até meados dos anos 2000 que os estudos sobre os conselhos gestores não continham uma perspectiva propriamente acadêmica e seriam motivados por interesses particulares. A maior receptividade adveio quando os estudos começaram a se deslocar de experiências concretas, centrando suas análises nas implicações teóricas que elas continham (ALMEIDA; CAYRES, 2012).

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

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

Outra justificativa para a baixa frequência, baseada no mesmo autor, é a falta de informações abrangentes e sistematizadas sobre a economia solidária, o que restringem as pesquisas acadêmicas a abordagens qualitativas, que são uteis para o exame de traços característicos de cada caso (GAIGER, 2007). Ao se analisar os artigos é possível constatar similaridades nos trabalhos que, em sua maioria, tratam de estudos de casos que visam desde uma compreensão melhor do surgimento da economia solidária no Brasil, suas características, passando por uma perspectiva internacional até traçar uma ligação do tema com conceitos que o influenciam, como cooperação, sustentabilidade e inclusão (LIMA, 2001; FRANÇA FILHO, 2002; BARRETO; LOPES; PAULA, 2011).

Mais adiante, com constância de aproximadamente 29%, estão os trabalhos que tratam da gestão social e da inclusão do mecanismo de participação social no Estado. França Filho (2008) argumenta que a gestão social não é orientada, ao menos não em primeira instância, por uma finalidade econômica, o que contraria a tradição de desenvolvimento das técnicas e metodologias gerenciais em administração. Por esse motivo trata-se, segundo o autor, de uma inovação na disciplina administrativa.

Os estudos do mecanismo de participação social possuem alta representatividade no âmbito acadêmico. Segundo Milani (2008), a participação social é tida por alguns pesquisadores como necessária para a construção de uma cidadania ativa e para o (re) surgimento da democracia participativa baseada em diferentes formas de delegação da representação política. Apesar do termo “gestão social” ser recente no Brasil, o início das discussões, aqui também incluso a

discussão sobre a participação social, circundam os anos 1990, o que coincidi com os períodos de realização do EnANPAD e pode justificar o grande número de trabalhos relacionados encontrados nos anais do evento (34 artigos). Ao se analisar os artigos do evento, que tratam sobre essa temática percebe-se uma diversidade de focos, contudo, destaca-se abordagens interessantes como o estudo que objetiva verificar se a participação continua sendo uma expressão do discurso teórico da administração pública ou se é compreendida como direito social e o processo de aprendizagem individual e coletivo oriundo dessa participação (GATTAI; ALVES, 2008; MADRUGA; SILVA, 2008).

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

Entretanto, mesmo sendo uma prática que teve início em 1989, e que foi amplamente praticada nas prefeituras a partir de 1993 até os dias de hoje segundo Azevedo Filho (2013), os trabalhos sobre essa temática no evento em questão não apresentaram grande frequência (11 artigos). Em sua maioria os artigos que analisam o orçamento participativo o fazem baseados nas experiências municipais, e tratam de sua efetividade na contribuição de maior transparência, dos fatores influentes, os resultados alcançados, dentre outros aspectos (FRANZESE; PEDROTI, 2004; PECCI, 2000; COSTA, 2009).

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

A baixa frequência de trabalhos sobre essa temática pode ser justificada, pois em muitos casos o conceito de cidadania é intrínseco à temática gestão social, já que essa última busca um modelo de autogestão no qual o grupo, a partir de mecanismos de participação, é capaz de decidir sua forma de funcionamento. Os artigos que tratam especificamente da cidadania trazem abordagens diferentes, como a identificação das formas de desenvolvimento local com a cidadania e o processo de cidadania deliberativa e as formas de atuação dos atores locais (IIZUKA; GONÇALVES-DIAS; AGUERRE, 2011; FARIA; TENÓRIO, 2005).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública não está isenta de pressões por mudanças, as estratégias propostas começam aos poucos a entrar mais fortemente na pauta dos estudos acadêmicos, isso pode ser percebido pelo aumento no número de trabalhos apresentados sobre os mecanismos inovadores nas realizações mais recentes do EnANPAD, um aumento de 400% nos temas da primeira categoria e de 200% nos temas da segunda categoria. Ademais, ao fazer-se um levantamento geral dos artigos publicados referentes às inovações advindas do modelos analisados, encontra-se uma representatividade de 17 %, perante todos os trabalhos apresentados na área de administração pública. Essa representatividade pode ser justificada ao levar-se em consideração os amplos campos de estudos presentes na área, o que faz com que tudo que seja de interesse público seja considerado objeto da disciplina (PACHECO, 2003). Assim, os modelos

de administração pública e suas conseqüentes inovações são uma das várias temáticas possíveis de serem estudadas na área.

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

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

Por fim, para futuros trabalhos sugere-se uma análise mais apurada dos trabalhos apresentados e com a adoção de critérios como: número de autores por artigo, instituições de ensino, dentre outros.

REFERÊNCIAS

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

ALLEBRANDT, S. L. **Conselhos Municipais:** potencialidades e limites para a efetividade e eficácia de um espaço público para a construção da cidadania interativa. Anais do XXVII Encontro da ANPAD. Atibaia/SP, 24 a 27 de setembro, 2003.

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

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

BARRETO, R. O.; LOPES, F. T.; PAULA, A. P. P. **A Economia Solidária na inclusão social de usuários de álcool e outras drogas:** Reflexões a partir da análise de experiências em Minas Gerais e São Paulo. Anais do XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 04 a 07 de setembro, 2011.

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

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

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

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

BUENO, R. L. P. **Estudos Organizacionais, Reforma Administrativa e Eficiência: uma convergência possível?** Anais do XXX Encontro da ANPAD. Salvador/BA, 23 a 27 de setembro, 2006.

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

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

CARVALHO, W. G. F. **Modelo causal explicativo para o formalismo: um estudo de caso do Banco Central do Brasil.** 1999. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 1999.

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

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

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

COSTA, D. M. D. **20 anos de Orçamento Participativo: análise das experiências nos Municípios Brasileiros.** Anais do XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 19 a 23 de setembro, 2009.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. **Avaliação Social de Projetos: Limitações e Possibilidades.** Anais do XXII Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu/PR, 27 a 30 de setembro, 1998.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FARIA, V. M.; TENÓRIO, F. G. **Cidadania, Desenvolvimento Local e Redes Sociais: Um Estudo em Minas Gerais**. Anais do XXIX Encontro da ANPAD. Brasília/DF, 17 a 21 de setembro, 2005.

FRANÇA FILHO, G. C. **A Problemática da Economia Solidária: Um Novo Modo de Gestão Pública ?** Anais do XXVI Encontro da ANPAD. Salvador/BA, 22 a 25 de setembro, 2002.

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

FRANZESE, C.; PEDROTI, P. M. **Limites e Possibilidades do Orçamento Participativo (para além da retórica)**. Anais do XXVIII Encontro da ANPAD. Curitiba/PR, 25 a 29 de setembro, 2004.

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

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

GATTAI, S.; ALVES, L. R. **Gestão de Cidades: A Participação na Construção de Políticas Públicas e o Processo de Aprendizagem Individual e Coletiva**. Anais do XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 06 a 10 de setembro, 2008.

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

IIZUKA, E. S.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; AGUERRE, P. **O Processo de Construção da Cidadania Deliberativa: o Caso dos Extratores de Samambaia em Ilha Comprida – SP**. Anais do XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 04 a 07 de setembro, 2011.

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

LIMA, A. L. M. C. **O Fenômeno da Economia Solidária: Reflexões em um Campo de Estudo Controverso**. Anais do XXV Encontro da ANPAD. Campinas/SP, 16 a 19 de setembro, 2001.

- LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L. **Políticas Fiscais e Accountability: o Caso Brasileiro.** Anais do XXVII Encontro da ANPAD. Atibaia/SP, 24 a 27 de setembro, 2003.
- MACÊDO, F. F. R. R.; FILHO, L. S.; JÚNIOR, M. M. R. **Análise da Eficiência dos Recursos Públicos Direcionados à Educação: Estudo nos Municípios do Estado de Santa Catarina.** Anais do XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro, 2012.
- MADRUGA, L. R. R. G.; SILVA, T. N. **Aprendizagem Social em Ambientes de Participação e Negociação Coletiva: Um Estudo de Caso na Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria/RS.** Anais do XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 06 a 10 de setembro, 2008.
- MARCELINO, G. F.; HOLANDA, N. C.; VIEGAS, W. **Avaliação de Políticas Públicas: o caso do ProInfo.** Anais do XXVII Encontro da ANPAD. Atibaia/SP, 24 a 27 de setembro, 2003.
- MARTINO JÚNIOR, R. **A Reforma Gerencial e o Controle Externo da Eficiência dos Gastos Públicos,** 2011. Disponível em :< <http://martino-e-gomes-adv.jusbrasil.com.br/noticias/2234200/a-reforma-gerencial-e-o-controle-externo-da-eficiencia-dos-gastos-publicos>> Acesso em: 14/01/2014
- MARTINS, C. H.; CRUCIAL, C. V.; ARAUJO, E. J. C. **Economia e Comunhão e Economia Solidária: uma distinção de conceitos.** Anais do XXX Encontro da ANPAD. Salvador, 23 a 27 de setembro, 2006.
- MARTINS, H. F. Uma Análise dos Paradigmas de Administração Pública à luz do contexto do Estado Social. **Revista Parcerias Estratégicas.** v.1, n. 1, Maio, 1996.
- MEDEIROS, A. K.; CRANTSCHANINOV, T. I.; SILVA, F. C. Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, 47(3):745-775, Maio/Junho, 2013.
- MELO, M. E.; SECCHI, L. **Parcerias Público-Privadas Como Instrumento de Reforma Administrativa: Uma Proposta de Tipologia.** Anais do XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro, 2012.
- MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **RAP– Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, 42(3):551-79, Maio/Junho, 2008.
- MONTEIRO, M. G.; KRONEMBERG, T. S. **Descentralização e Participação Social no Sistema Público de Saúde.** Anais do XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro, 2007.
- NATIVIDADE, E. A.; PEREIRA, J. R.; OLIVEIRA, V. A. R. Gestão Social de políticas públicas de geração de trabalho e renda: uma reflexão por meio das ações da secretaria nacional de economia solidária. **Revista Administração Pública e Gestão Social,** Viçosa, v.3, n.1, pp. 1-22, janeiro-março. 2011
- NETO, J. M. S.; MELO, R. P.; PEREIRA, S. A. **Resultados Notáveis na Administração Pública: Avaliação de Programas Utilizando Mapas Estratégicos e o Balanced Scorecard.** Anais do XXX Encontro da ANPAD. Salvador/BA, 23 a 27 de setembro, 2006.

- NEVES, F. S.; MELO, F. C. S. **O Estado para Resultados em Minas Gerais: inovações no modelo de gestão.** Anais do XII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública em Santo Domingo, República Dominicana, 30 de Outubro a 02 de Novembro, 2007.
- OLIVEIRA, F. **Aproximações ao enigma:** o que quer dizer desenvolvimento local? São Paulo, Pólis. Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV, p.40, 2001.
- OLIVEIRA, L. F. **Parcerias Público-Privadas:** Aspectos principais no âmbito federal. 2010. 55f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.
- OLIVEIRA, V. A. R.; CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R. Gestão social e esfera pública: aproximações teórico conceituais. **Caderno EBAPE.BR** .v.8, n.4, Dezembro, 2010.
- PACHECO, R. S. Administração Pública nas revistas especializadas- Brasil, 1995-2002. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v.43,nº. 4, Setembro/Dezembro, 2003.
- PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, vol. 45, nº. 1, Janeiro/Março, 2005.
- PECI, A. **Orçamento Participativo Estadual:** Análise da Experiência do Rio de Janeiro. Anais do XXIV Encontro da ANPAD. Florianópolis/SC, setembro, 2000.
- PERDICARIS, P. R. **Alcances e limites da gestão para resultados:** experiências brasileiras. Anais do III Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília, 15 a 17 de Março, 2010.
- PEREIRA, D. R. M.; MIRANDA-RIBEIRO, A.; CAMPOS, E. S. A. **Gestão por Resultados em Minas Gerais: Uma Avaliação da Factibilidade e da Ousadia das Metas de Proficiência Pactuadas para a Educação.** Anais do XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 19 a 23 de setembro, 2009.
- PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32(5): 173-99, Setembro-Outubro. 1998.
- PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 43(6):1343-1368, Novembro/Dezembro, 2009.
- PLATT, A. P. A.; DUTRA, A.; ADRIANO, H. A. S. **Proposta de um Modelo de Avaliação de Desempenho do Programa de Modernização da Administração Tributária – PMAT, Fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA/C.** Anais do XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 04 a 07 de setembro, 2011.
- POLO, E. *et al.* **Descentralização Administrativa da Cidade de São Paulo:** Um Estudo de Caso. Anais do XXIX Encontro da ANPAD. Brasília/DF, 17 a 21 de setembro, 2005.
- RESENDE, G. A.; TEODÓSIO, A. S. S. **Descentralização e Democratização de Políticas Sociais:** Venturas e Desventuras da Sociedade Civil Organizada no Brasil. Anais do XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 06 a 10 de setembro, 2008.

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

SANTOS, M. E. P. *et al.* **A Construção de um Sistema de Indicadores Urbano-Ambientais como Instrumento de Política Urbano-Ambiental:** a Experiência do Dique de Campinas em Salvador-Bahia. Anais do XXIX Encontro da ANPAD. Brasília/DF, 17 a 21 de setembro, 2005.

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

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

SILVA, A. A. P.; SILVA, E. A.; MONTEIRO, A. A. **Alocação de Recursos Públicos:** uma Análise de Eficiência Relativa nas Microrregiões Mineiras. Anais do XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 04 a 07 de setembro, 2011.

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

SILVEIRA, J. S. T.; SILVEIRA, L. D. B. **Desenvolvimento Metodológico e Aplicação de um Índice de Accountability aos Municípios Catarinenses.** Anais do XXX Encontro da ANPAD. Salvador/BA, 23 a 27 de setembro, 2006.

SONZA, I. B.; CORTE, V. F. D.; FILHO, P. J. M. **Eficiência Produtiva No Transporte Público Urbano em Santa Maria (Rs).** Anais do XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro, 2007.

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

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

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

TEIXEIRA, S. M. F. *et al.* **Municipalização da Saúde e Poder Local:** Impactos da Descentralização sobre as Relações Estado/Sociedade. Anais do XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 19 a 23 de setembro, 2009.

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

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