

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO RONCATTO BERGAMIN**

**POLÍTICA *VERSUS* GESTÃO: COMO HARMONIZAR O**  
**PRINCÍPIO DEMOCRÁTICO COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**NOVA PRATA**

**2025**

**MARCELO RONCATTO BERGAMIN**

**POLÍTICA *VERSUS* GESTÃO: COMO HARMONIZAR O  
PRINCÍPIO DEMOCRÁTICO COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário de Nova Prata, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais

Orientador: Prof. Ms. Mario Coser

**NOVA PRATA**

2025

MARCELO RONCATTO BERGAMIN

**POLÍTICA *VERSUS* GESTÃO: COMO HARMONIZAR O PRINCÍPIO  
DEMOCRÁTICO COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário de Nova Prata, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Tópicos Especiais

Orientador do TCC II: Prof. Ms. Mario Coser

Orientador do TCC I: Prof. Ms. Mario Coser

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota final: \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Mestre Mario Coser  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Especialista Alzeri Luis Branco  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof. Mestre Rosimeri Machado  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, que sempre foi meu alicerce.  
A vocês, que me ensinaram a acreditar, persistir e honrar os meus sonhos.  
Este momento é nosso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus pela singularidade da vida, da existência, pela capacidade de amar incondicionalmente e pelas bênçãos que tenho, além das graças e riquezas materiais e imateriais que colho nesta jornada chamada de vida.

Aos meus pais Paulo e Eliza, agradeço eternamente pelo dom da vida, por todo amor, cuidado, zelo, por todo sacrifício e dedicação que tiveram e pela grande humanidade que carregam em vocês dois e partilham aos outros. A capacidade de doação e comunhão eu aprendi com vocês. Obrigado por tudo e por tanto que fizeram por mim e pela minha irmã. Acredito que vocês dois, meus pais, são a maior fonte de amor que eu já conheci e conhecerei. Eu amo vocês.

À minha irmã Milena, agradeço por dividir a vida. Desde sempre e para sempre, te agradeço por ser meu maior exemplo, minha maior fonte de inspiração, amor e orgulho. Te amo de uma forma indescritível e imensurável.

Agradeço aos meus avós, Gildo e Santina, por todo carinho e afeto que sempre nortearam nossa ligação familiar singular. Para vocês, meu eterno respeito, reconhecimento e honradez. Eu amo vocês.

Aos docentes, professores, funcionários e todos os colaboradores da UCS – Universidade de Caxias do Sul de Nova Prata/RS meu profundo agradecimento por todos os ensinamentos didáticos, pessoais e pela convivência que tivemos ao longo deste período acadêmico. Ao professor Mário Coser, meu agradecimento pessoal pela orientação deste trabalho de conclusão de curso e pelas orientações sempre pautadas por cordialidade, respeito e apoio aos alunos deste curso.

Por fim, expresso minha gratidão a todas as pessoas que, de alguma forma, caminharam comigo neste percurso e contribuíram nos momentos necessários. Cada diálogo, momento vivido, experiência e aprendizado certamente propiciou meu desenvolvimento acadêmico e, especialmente, pessoal. Comigo estão todos os momentos vividos. Muito obrigado.

**“Governar é servir.”**

**Papa Francisco**

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo central analisar e propor alternativas para a harmonização entre o princípio democrático e a gestão pública no contexto brasileiro contemporâneo. Parte-se da constatação de que há uma tensão permanente entre a legitimidade política — garantida pelo voto e pela soberania popular — e a necessidade de uma administração pública técnica, eficiente e orientada a resultados. O estudo, de natureza qualitativa e caráter exploratório, foi desenvolvido por meio de entrevistas aplicadas a gestores públicos na microrregião de Caxias do Sul, com o propósito de compreender como esses atores e, no caso, gestores públicos, percebem e vivenciam as interações entre decisões políticas e práticas administrativas. O referencial teórico apoia-se em autores clássicos e modernos, como Aristóteles, Maquiavel, Bresser-Pereira, Abrucio, Guy Peters, Maurice Duverger e Chantal Mouffe, além de contribuições recentes da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), entre outros. Os resultados demonstram que a dicotomia entre política e gestão não deve ser tratada como antagonismo, mas como interdependência necessária à governança democrática. Conclui-se que a harmonia entre ambas as dimensões é possível mediante profissionalização da burocracia estatal, fortalecimento dos mecanismos de transparência, ampliação da participação social e valorização da técnica administrativa como instrumento a serviço do bem comum. Além da relevância teórica, o estudo contribui empiricamente ao oferecer uma visão prática sobre o cotidiano dos gestores públicos, revelando os dilemas enfrentados entre atender às demandas políticas e assegurar a eficiência administrativa. As entrevistas demonstraram que a ampla maioria dos gestores enxerga de forma positiva a construção de estruturas de governança profissionais e qualificadas, capacitando a gestão administrativa. Ainda, apontam que a credibilidade política (conferida através do voto) é parte fundamental para a tomada de decisão, apontando o gosto pelo processo democrático, partidário e político. A pesquisa evidencia ainda que a eficiência da gestão pública depende diretamente da credibilidade das instituições e da capacidade dos agentes públicos em exercer liderança ética, fundamentada na transparência e na responsabilidade social. Do ponto de vista acadêmico e social, o trabalho reforça a importância de resgatar a confiança do cidadão nas instituições democráticas e de promover a integração entre técnica e legitimidade política como base de uma administração pública moderna. A reflexão proposta busca inspirar novos estudos e práticas voltadas à consolidação de um Estado democrático de direito que seja, simultaneamente, participativo e eficiente — capaz de unir o ideal político ao pragmatismo da gestão pública contemporânea.

**Palavras-chave:** Administração pública. Democracia. Gestão. Governança. Política.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Comparativo entre administração pública e administração privada	23
Figura 2 – Procedimentos de coleta de dados e as ações realizadas	34



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Papel da administração pública	41
Quadro 2 – Participação social	43
Quadro 3 – Mecanismos de transparência	45
Quadro 4 – Tensões entre agentes políticos e gestores técnicos	47
Quadro 5 – As tensões e o comprometimento das políticas públicas	49
Quadro 6 – Maiores desafios para harmonizar decisões	51
Quadro 7 – Exemplos de negociação entre critérios políticos e técnicos	53
Quadro 8 – Alternativas e práticas para aproximar a democracia da eficiência administrativa	55
Quadro 9 – A influência das legislações	57
Quadro 10 – Tomada de decisão com base em aspectos burocráticos	59
Quadro 11 – Profissionalização dos servidores e seus efeitos	61
Quadro 12 – Medidas para valorização da burocracia técnica sem perder legitimidade política	62
Quadro 13 – Como harmonizar o princípio democrático com a administração pública	64

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 TEMA	14
1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA	16
1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.4.1 OBJETIVO GERAL	17
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>19</b>
2.1 CONCEITOS SOBRE POLÍTICA E GESTÃO	19
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
2.2.1 PRINCÍPIOS DA GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
2.2.2 OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS NA GESTÃO PÚBLICA	23
2.2.3 CONVIVÊNCIA POLÍTICO-SOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
2.2.4 DIFERENÇAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PRIVADA	24
2.3 POLÍTICA VERSUS GESTÃO SOB A ÓTICA DE GESTORES PÚBLICOS	25
2.4 PRINCÍPIO DEMOCRÁTICO	26
2.5 LEGISLAÇÃO	27
2.5.1 LEGISLAÇÃO INFRACONSTITUCIONAL	28
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.1.1 NATUREZA QUALITATIVA	30
3.1.2 NÍVEL EXPLORATÓRIO	30
3.1.3 ESTRATÉGIA ESTUDO DE CASO	31
<b>4. DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA</b>	<b>33</b>
4.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	33
4.1.1 UNIVERSO DA PESQUISA	33
4.1.2 AMOSTRA DA PESQUISA	34
4.2 AMOSTRAGEM	34
4.2.1 AMOSTRAGEM PROBABILÍSTICA ALEATÓRIA SIMPLES	35

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	35
4.3.1 TÉCNICAS DE PESQUISA	36
4.3.1.1 ENTREVISTA	37
<b>5. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA</b>	<b>38</b>
5.1 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA QUALITATIVA	38
5.1.1 QUESTÕES PARA ENTREVISTA	39
<b>6. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b>	<b>41</b>
6.1 DADOS PRIMÁRIOS	41
6.2 DADOS SECUNDÁRIOS	41
6.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA	42
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Política e gestão pública têm sido objetos de grande debate tanto no campo acadêmico, quanto no cotidiano das instituições políticas brasileiras. A busca constante por serviços públicos satisfatórios, eficientes e éticos, somada à exigência de transparência das instituições e participação ativa do povo, revela uma tensão estrutural: como conciliar o princípio democrático – baseado na soberania popular, rotatividade do poder, multipartidarismo – com a necessidade de uma gestão pública técnica, estável, eficaz e orientada por resultados.

A abordagem central deste trabalho de conclusão de curso está sustentada na tentativa de assimilar e tentar propor caminhos para, como o próprio tema sugere, harmonizar essas duas dimensões aparentemente opostas e divergentes. A política, por um lado, garante legitimidade às decisões públicas e é dela que a vontade popular emana. Por outro, a gestão pública deve garantir que essas decisões sejam implementadas e executadas de forma eficaz, eficiente e com responsabilidade.

Em um país em desenvolvimento como o Brasil, a tensão entre o aspecto político, partidário e o pluralismo singular que os partidos possuem e a administração pública, entre as disputas partidárias e o interesse público, é um desafio que permanece até os dias de hoje, com tendência a piorar.

Há que se considerar, porém, que diversas pesquisas já se debruçaram sobre o problema em questão, apontando quão complexa é esta interação e sugerindo modelos de aprimoramento político e institucional.

Conforme Bresser-Pereira (1996), um exemplo significativo é o estudo realizado, cuja obra foi um marco na introdução do modelo gerencial no setor público brasileiro. Ainda segundo Bresser-Pereira (1996, p. 27), “o Estado precisa se tornar mais estratégico, regulador e menos executor direto de serviços.” Ou seja, como forma de superar a triste burocracia tradicional brasileira, o autor defende a eficiência administrativa e a profissionalização da gestão pública (o que é uma tarefa árdua) e sobretudo, defendendo a descentralização. Para Bresser-Pereira a separação clara entre o papel político

do Estado e a execução técnica das políticas públicas seria uma das formas de harmonizar o princípio democrático com a gestão pública.

Para Abrucio (2007), cabe destacar o posicionamento deste autor importante, que analisou a reforma do Estado sob a ótica da governança democrática. Na sua obra pode-se compreender de uma forma lúcida e explicativa a burocracia brasileira.

Ainda, Abrucio (2007), disserta sobre a qualidade da administração pública onde existe uma forte dependência entre as instituições públicas e uma burocracia profissionalizada. Ou seja, dando o caráter essencial e positivo à burocracia que vemos como uma chaga, transformando-a em “profissionalizada” e atrelando à gestão pública. Por fim, Abrucio (2007) ressalta que sem isso as reformas que tanto se anseia no Brasil perderiam força.

Para completar este eixo teórico, o relatório Democracia e Eficiência na Administração Pública, publicado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (2020), apresenta um panorama atual sobre os desafios de alinhar a gestão pública com os princípios democráticos no Brasil. O artigo sugere que o impasse entre política e gestão pública não é de todo uma contradição sem resposta e resolução, mas sim um impasse que, se bem administrado, poderia gerar ganhos de ambos lados, garantindo legitimidade para o lado político e desempenho para a gestão. Além disso, o artigo sugere também que a simbiose entre o que parece hoje irreconciliável (política x gestão) seria muito oportuno e benéfico, porque traria participação social, transparência e eficiência administrativa.

Faz-se muito necessário o aprofundamento desta discussão. De primeiro plano, ela contribui para o fortalecimento da governança, porque com esta discussão em pauta e ganhando cada vez mais contornos de interesse, ocorreria encaminhamentos e soluções que melhorem as decisões políticas dos gestores públicos.

De outra parte, ofereceria subsídios para que as instituições ficassem mais resilientes e, por consequência, mais fortes. Logo, isto criaria uma sociedade mais ativa e crítica, tornando o papel do cidadão fundamental de verdade nos tempos atuais

Em épocas atuais, onde a descrença na política, a desconfiança nas instituições, no grande sentimento de revolta com os partidos políticos e, especialmente, no distanciamento entre o cidadão e gestão pública, seja ela em nível municipal, estadual ou federal, harmonizar o princípio democrático com uma gestão pública moderna e eficiente não é apenas um exercício, tampouco um tema que fique somente em trabalho acadêmico. Se faz necessário.

Na continuidade, apresenta-se o tema e a justificativa do tema; a delimitação do problema e os objetivos de pesquisa, divididos em objetivo geral e objetivos específicos. No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico. Na continuidade no capítulo 3, a metodologia; e no capítulo 4, a descrição dos participantes da pesquisa. No capítulo 5, o desenvolvimento da pesquisa; e em seguida no capítulo 6, a análise dos resultados da pesquisa. Por fim, no capítulo 7, as considerações finais.

## 1.1 TEMA

Conforme Marconi e Lakatos (2021, p. 49), “o tema é o assunto que se deseja provar ou desenvolver”. Sendo assim, o tema da pesquisa remete à política *versus* gestão: como harmonizar o princípio democrático com a administração pública.

Para o ex-presidente dos Estados Unidos da América, Barack Obama, o conceito de política está intimamente entrelaçado com os interesses e a segurança da democracia. Em seu discurso de despedida, Obama diz “A democracia requer um senso básico de solidariedade — a ideia de que, apesar de todas as nossas diferenças externas, estamos todos juntos nisso; que ascendemos ou caímos como um só.” Ou seja, para ele, a união das diferenças entre os povos, a ideia de solidariedade como ponto de partida e a segurança na democracia são os princípios que norteiam a política nos tempos atuais.

Para uma abordagem conceitual mais clássica e acadêmica, destaca-se a definição apresentada por Eneida Oto Shiroma (2005). A autora, em sua obra Políticas públicas: uma abordagem teórico-metodológica, explica que o termo “política” tem origem no grego *politikós*, associado à *polis* (cidade-estado), e refere-se a tudo que é urbano, civil, público e social. Na modernidade, o

conceito passou a designar, sobretudo, a atividade ou o conjunto de atividades atribuídas ao Estado moderno capitalista, ou delas decorrentes.

Agora, aprofundando-se ainda mais no conceito em questão, é de grande valia a contribuição da cientista política Chantal Mouffe. Em seu livro “Sobre o Político” a autora destaca de forma justa e sensata a importância das instituições. De acordo com Mouffe (2007, p.16), a política é constituída pelo “conjunto de práticas e instituições através das quais se cria uma determinada ordem, organizando a coexistência humana no contexto da conflitividade derivada do político”.

De outra parte, deve-se considerar conceitos de gestão, especialmente gestão pública, visto que os conceitos de política e gestão, juntos, fazem a simbiose pretendida neste trabalho.

Partindo do princípio, compreende-se gestão pública como o conjunto de processos, práticas e estratégias utilizados pela administração pública para organizar, dirigir e controlar os recursos públicos visando atender às necessidades da sociedade. Cabe ressaltar que, diferente da gestão privada, cujo foco principal é o lucro, a gestão pública busca o bem comum, a justiça social e a promoção de direitos fundamentais.

De acordo com Vieira (2023, p. 21), “A prática da Gestão Pública busca gerar e preservar valor público por meio de iniciativas que contribuam para resolver os problemas sociais”. Em Fundamentos da Gestão Pública, cuja referência encontra-se acima, o autor James Batista Vieira pretendeu desenvolver algo inovador no campo acadêmico: unir as dimensões da mentalidade (*mindset*), das habilidades (*skillset*) e das ferramentas (*toolset*). Ainda, segundo o autor Vieira (2023), embora exista uma crescente literatura e obras que falam a respeito da gestão pública, de igual forma se pode observar a escassez que ocorre em obras que integrem esses elementos na literatura contemporânea. Assim sendo, a obra Fundamentos da Gestão Pública tem por intuito despertar no leitor um novo pensamento acerca do conceito de gestão. Um conceito colaborativo e compreensível.

Carolyn Hill e Laurence Lynn (2009, p. 10), definem a Gestão Pública como “o processo de assegurar que a alocação e uso dos recursos disponíveis para o governo sejam dirigidos ao alcance de objetivos de política pública estabelecidos em lei”. Nesta perspectiva, os autores destacam a importância

que os recursos públicos, se bem alocados, têm para garantir que os objetivos definidos pelas agentes políticos (observem o entrelace com o conceito político) com a legislação. Ou seja, o político investido no cargo eletivo, através de sua prerrogativa garantida pela lei – no caso brasileiro a Constituição de 1988 – tem o dever moral e a expectativa de gestão pública correta no uso dos recursos que advém do povo.

Contrastando com os dois conceitos anteriores, mas contribuindo valiosamente para a percepção do conceito de gestão pública, a obra *Gestão Pública no Século XXI: As Reformas Pendentes*, de Ricardo Carneiro e Telma Maria Gonçalves Menicucci retrata e faz referência à organização do Estado enquanto instituição.

Segundo Carneiro e Menicucci (2011, p. 15), "A referência aqui é ao modelo organizacional do Estado que preconiza a separação entre a política - a tomada de decisões relativas às prioridades e diretrizes gerais para o desenvolvimento da atividade governativa - e a administração propriamente dita". Assim, muito embora a relação teórica e conceitual da referida obra faça menção à separação política da governança administrativa, é de notório conhecimento popular e consumado em fatos político-administrativos que, na realidade, isto não ocorre de forma totalmente independente. Assim sendo, mesmo que distintos e independentes, tais poderes precisam e devem se entrelaçar de modo a garantir a soberania democrática em questão.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

A justificativa do tema se deu em detrimento da oportunidade de discutir e aprofundar tais temas de relevância e de interesse público e social: política e gestão. O desafio em garantir a soberania popular mesmo em tempos de constantes crises, a análise dos ciclos econômicos curtos e voláteis, a falta de crédito do brasileiro para com a política como ferramenta de bem-estar social, somado às dificuldades administrativas de governança pública e seus impactos significativos na vida da população faz com que este tema seja oportuno para esta análise aprofundada.

Além dos elementos já mencionados, é importante destacar que o debate sobre a relação entre política e gestão pública tem sido ampliado por



vários autores contemporâneos que estudam a crise de legitimidade democrática e os desafios da governança estatal. Putnam (1996) ressalta que a diminuição do capital social afeta a confiança nas instituições públicas, o que torna mais difícil alcançar consensos e implementar políticas eficazes. Por outro lado, Habermas (1997) destaca que a legitimidade administrativa depende de processos comunicativos claros e participativos, que possibilitem ao cidadão entender e impactar as decisões do governo.

Na visão do Novo Serviço Público, Denhardt e Denhardt (2003) defendem que a administração pública deve colocar o atendimento ao cidadão em primeiro lugar, tratando-o como coprotagonista do processo decisório em vez de apenas destinatário das ações governamentais. De forma complementar, Crozier (1994) e Peters (2020) destacam que a crescente complexidade das relações administrativas requer um equilíbrio constante entre a legitimidade política e técnica, enfatizando a relevância do tema tratado neste estudo.

Dessa forma, esses referenciais ampliam a justificativa ao mostrar que a harmonização entre política e gestão não é apenas uma demanda prática no cenário brasileiro, mas também um tema consolidado na literatura, essencial para fortalecer instituições democráticas e aumentar a eficácia das políticas públicas.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir de Nascimento (2016), toda elaboração de projeto consiste na formulação do questionamento, que deve possuir como resposta a solução do problema que deu origem aos estudos.

Conforme Sordi (2017), os projetos de pesquisa são únicos e dependem sobretudo do problema de pesquisa percebido pelo pesquisador.

O problema de pesquisa remete conforme segue: envolvendo a política *versus* gestão, como harmonizar o princípio democrático com a administração pública?

Além do problema já exposto, ressalta-se que este estudo se restringe especificamente ao âmbito das administrações municipais da microrregião de Caxias do Sul, envolvendo gestores públicos que operam diretamente na

interface entre decisões políticas e execução técnica das políticas públicas. A delimitação territorial e institucional possibilita a análise de como essa interação se dá no dia a dia dos governos locais, em que a proximidade com o cidadão amplifica tanto as demandas políticas quanto as necessidades administrativas.

Assim, a compreensão do problema se expande ao levar em conta não apenas a tensão entre política e técnica, mas também as especificidades regionais, legais e operacionais que afetam a maneira como os gestores equilibram estes aspectos no processo de tomada de decisão.

#### 1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Conforme Nascimento (2016), o objetivo consiste no alvo que se pretende ou deseja atingir, com o intuito de resolver o problema ou eliminar uma dificuldade. Acrescentando que o objetivo vem a ser uma ação proposta que responde a questão que representa o problema identificado.

Para Farias Filho e Arruda Filho (2015), o objetivo pode ser desmembrado em dois tipos, geral e específico, em que apresentam-se a seguir.

##### 1.4.1 Objetivo geral

Gil (2022), considera que o objetivo geral é o ponto de partida, indica uma direção a seguir, mas, na grande maioria dos casos, não possibilita que se parta diretamente para a investigação.

Define-se como objetivo geral, no fato de proporcionar um estudo envolvendo a política *versus* gestão, em como harmonizar o princípio democrático com a administração pública.

##### 1.4.2 Objetivos específicos

Segundo Marconi e Lakatos (2012), entende-se que os objetivos específicos possuem um caráter mais específico, como o nome já diz e

concreto em sua estrutura. Ainda Marconi e Lakatos (2012), comentam que os objetivos específicos, num sentido mais amplo, podem ser entendidos como os capítulos mais relevantes que norteiam a pesquisa.

De acordo com Gil (2022), os objetivos específicos buscam descrever, com a maior clareza e precisão, o que é obtido em um levantamento efetuado.

Os objetivos específicos da presente pesquisa, apresentam-se a seguir.

a) Mostrar visões técnicas das matrizes da administração pública e suas vertentes para o campo político/administrativo.

b) Investigar como o princípio democrático se materializa na administração pública por meio de participação social e transparência.

c) Avaliar as tensões e interdependências entre agentes políticos (eleitos) e burocratas (gestores), considerando a literatura e a prática administrativa.

d) Identificar, a partir de entrevistas com gestores públicos, os principais desafios enfrentados na harmonização entre decisões políticas e gestão técnica.

e) Propor reflexões e alternativas que contribuam para aproximar o princípio democrático da eficiência administrativa, fortalecendo a governança pública.

f) Examinar a influência da legislação constitucional e infraconstitucional a fim de entender a ótica dos gestores públicos no que tange o aspecto legal e jurídico.

g) Analisar, pesquisar e compreender de que forma a profissionalização das burocracias e dos servidores públicos podem reduzir interferências político-partidárias ou contribuir (de forma inversa) para o engessamento político-administrativo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Harmonizar o princípio democrático com a administração pública é um desafio em tempos modernos. Porém, encontra-se esta mesma problemática há muitos séculos e os temas “política” e “gestão” foram objeto de estudos de grandes pensadores.

Quando Nicolau Maquiavel (2006), com o intuito de homenagear o grande Lourenço de Médici, escreveu “O Príncipe”, talvez não sabia que tal obra reverberaria durante séculos, atravessando eras, influenciando gerações e, sobretudo, alicerçando pensamentos sobre o que entendemos hoje por política e gestão. Para o conceito de governança, Nicolau Maquiavel (2006. p. 136), destaca "A primeira impressão que se tem de um governante e da sua inteligência é dada pelos homens que o cercam."

### **2.1 CONCEITOS SOBRE POLÍTICA E GESTÃO**

A importância de compreender e assimilar conceitos de gestão e política são de suma importância, e harmonizar tais conceitos é o grande desafio da democracia moderna. Quando se fala em gestão, Paulo Vicente dos Santos Alves diz que “a gestão pública é o processo de planejamento, organização, direção e controle das atividades governamentais, visando à eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços à sociedade.” (ALVES, 2015, p. 45). Sendo assim, percebe-se que coexistindo na participação pública a existência de pessoas e processos, planejamentos e conceitos de direção e controle, é talvez uma fórmula de resultado positivo. Uma vez entendido o conceito de gestão pública, parte-se agora para a sua importância organizacional e seus objetivos. De acordo com (ALVES, 2015, p.

45) “a gestão pública busca alinhar os recursos disponíveis às necessidades da população, promovendo o bem-estar social por meio de políticas públicas eficazes”. Dessa forma, além da importância processual da gestão, a adequação formal que ela busca entre otimização de recursos e a promoção do bem-estar social é fundamental para garantir a existência plena da sociedade.

Outro conceito que merece destaque é o conceito de gestão do ponto de vista integrado. Conforme (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 7), “A gestão pública pode ser entendida como a governança de uma rede complexa, integrada por inúmeros e distintos atores como partes do governo local, regional e nacional, cujos objetivos e interesses são conflitantes”. Ou seja, na obra Manual de Gestão Pública Contemporânea, pode-se compreender que o conceito de gestão contemporânea é pautado em integração e dinamismo, abrangendo diversos níveis hierárquicos de governança, abrangência territorial e geográfica, com os atores (gestores) tendo papel fundamental nisso. Corrobora-se o exposto da importância deste conceito contemporâneo de gestão tendo em vista a argumentação da própria obra, no que diz respeito ao sistema complexo e, por vezes, burocrático para garantir o bem comum da sociedade. Percebe-se que “Administração pública, num sentido amplo, é um sistema complexo, composto de instituições e órgãos do Estado, normas, recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, entre outras, encarregado de exercer de forma adequada a autoridade política e as suas demais funções constitucionais, visando o bem comum.” (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 10). Em suma, apesar de apresentar um conceito moderno de gestão, baseado na contemporaneidade, na otimização e integração de processos, a sina da administração pública e dos seus governantes parece ser a mesma: promover estabilidade em tempos de mudança. Conforme o autor cita nesta obra, “O principal desafio dos governos e da administração pública no mundo contemporâneo é promover o desenvolvimento econômico e social sustentável, num ambiente de mudanças de paradigmas” (MATIAS-PEREIRA, 2020, p. 9). Ou seja, em tempos onde, apesar de constantes conceitos e formas de se fazer gestão pública, talvez a única forma de garantir o desenvolvimento econômico, sustentável e social em um cenário volátil e com muitas mudanças é harmonizar, de fato, a política e a gestão pública em um cenário onde a arte e

a habilidade do ser político consiga atenuar e dar a segurança para o gestor público.

Aristóteles, em sua obra “A Política” destaca e discute a organização do Estado, as formas de governo e o papel do cidadão. Para muitos, é a principal obra cujos princípios democráticos forjaram a democracia moderna, tal qual se conhece hoje. Para Aristóteles, a política é uma extensão da ética em nível coletivo. Ou seja, “... e o homem é por natureza um animal político” (Aristóteles, 1991, p.13). Assim sendo, após a compreensão do papel do homem, deve-se agora compreender, para o autor, o que significa o conceito de política. Segundo Aristóteles “a política é a ciência mais importante, pois determina quais as ciências que devem existir nas cidades, quais devem ser ensinadas e até que ponto”, (ARISTÓTELES, 1991, p. 5). Para o autor, a política compreende-se por ciência que visa o bem comum e, ao contrário dos regimes oligárquicos e monárquicos, a verdadeira política é aquela que organiza a sociedade para que os seus cidadãos alcancem a excelência. Importante ressaltar que o conceito de política não diz respeito apenas ao governo, mas também é extensivo ao modo de vida da sociedade e seu cotidiano. Por fim, a simbiose entre política versus gestão pode encontrar aplicação prática neste testemunho do próprio autor e considerado um dos pais da democracia: Aristóteles. Para ele, “O cidadão que participa do poder deliberativo ou judicial é chamado de político; e a cidade é a comunidade de tais cidadãos” (ARISTÓTELES, 1991, p. 76).

Professor na Universidade de Pittsburgh e autoridade na área de administração pública comparada, Guy Peters (2020) desconstrói a ideia de que a burocracia seja neutra ou puramente técnica. Em seu livro, *The Politics of Bureaucracy* (A Política da Burocracia), Guy Peters (2020), destaca a importância do burocrata na implementação de políticas públicas, as tensões que os temas política e burocracia geram e a competência técnica para gerir organizações. Conforme Guy Peters, “a implementação das políticas, em última análise, depende das pessoas que as implementam” (PETERS, B.G, 2020, p. 213). Ou seja, observa-se claramente, na visão do autor, a dependência de vínculo entre a figura do político e do burocrata, visto que este último é peça central na implementação das políticas públicas e temas similares. Tanto compreende-se como verdade tal exposto uma vez que esta dependência

também gera tensão entre as partes. Segundo o autor, “a concepção tradicional, formal e legal, era que os políticos faziam as políticas e os burocratas as executavam, mas a resposta é até certo ponto ambígua, ainda tenderia a responder que os políticos e os burocratas devem prestar contas de suas ações”. (Peters, 2020, p.213-214). Sendo assim, observa-se claramente que o autor rejeita a dicotomia ingênua entre política e administração, realçando que há sim tensão, ambiguidade e uma certa interferência entre políticos e burocratas. Outrossim, prosseguindo-se com a análise da obra, Peters, também destaca que o papel dos burocratas é difícil e que eles enfrentam um dilema notável. Para ele, “os servidores públicos ficam entre a capacidade de resposta política e as restrições normativas” (p.481), destacando claramente a interferência e conexão que a política e a burocracia – leia-se administração pública – exercem entre si.

Fundador do Instituto de Estudos Políticos de Bordeaux em 1948, tendo atuado como jurista, professor em Sorbonne de ciências políticas, líder francês no desenvolvimento de ciência política, autor da célebre Lei de Duverger (relaciona o sistema eleitoral ao tipo sistema partidário), Maurice Duverger é outro personagem que contribui para este estudo. Em sua obra, *Les Partis Politiques* (1951), (*Os Partidos Políticos*), Duverger comenta e explora a tipologia de partidos políticos e suas diferenças culturais, além de abordar na referida obra a função dos partidos políticos na estruturação do Estado e na administração pública. Para o autor, “a articulação política tende a calcar-se na articulação administrativa do Estado: o agrupamento dos ‘elementos de base’ assume assim o aspecto de uma pirâmide de escalões, coincidindo com as divisões territoriais oficiais.” (DUVERGER, 1980, p.76). Sendo assim, observa-se que a estrutura partidária em “pirâmide de escalões” facilita o aparelhamento político, pois permite que o partido influencie desde o nível central até o local, incluindo burocratas e órgãos públicos em cada esfera.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para que se fale em administração pública, é necessário discutir os fundamentos da administração pública contemporânea, destacando os princípios de gestão, a busca pela otimização de resultados e a convivência

político-social como pilares para a eficiência do setor público. Além disso, há que se destacar a significativa diferença entre a administração pública da administração privada, ressaltando as especificidades de cada uma.

### **2.2.1 Princípios de gestão na administração pública**

Os princípios que orientam a gestão pública são, tradicionalmente, a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência, conforme disposto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Estes princípios visam garantir que a atuação do Estado esteja em consonância com os direitos fundamentais dos cidadãos. (BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República)

Além dos princípios constitucionais, a gestão pública moderna incorporou conceitos gerenciais como planejamento estratégico, gestão por resultados e *accountability*. A ideia é que os órgãos públicos operem com mais racionalidade e eficiência, aproximando-se das boas práticas administrativas adotadas na iniciativa privada, sem perder de vista sua função social.

### **2.2.2 Otimização de resultados na gestão pública**

A busca pela otimização de resultados implica em planejar ações de forma estratégica, monitorar o desempenho de políticas públicas, avaliar continuamente os serviços prestados e garantir o melhor uso dos recursos disponíveis.

Ferramentas como indicadores de desempenho, auditorias independentes e sistemas de avaliação de políticas públicas (como o *Balanced Scorecard* e a metodologia de Gestão para Resultados) têm sido cada vez mais aplicadas para tornar a administração pública mais eficaz. A transparência e a prestação de contas à sociedade são elementos essenciais para legitimar os esforços de modernização.

### **2.2.3 Convivência político-social na administração pública**



A administração pública opera em ambiente eminentemente político. Isso significa que as decisões de gestão não podem ser dissociadas do contexto político-social no qual se inserem.

A convivência entre gestão e política exige respeito aos princípios democráticos, negociação constante de interesses e equilíbrio entre a técnica administrativa e as escolhas políticas legítimas. A boa gestão pública não elimina o político, mas deve discipliná-lo, estabelecendo limites éticos e institucionais para evitar o patrimonialismo e o clientelismo.

Autores como Bresser-Pereira (1996) e Abrucio (2007), defendem a necessidade de uma gestão pública profissionalizada, que respeite o jogo democrático, mas também proteja a racionalidade administrativa contra interferências indevidas.

#### **2.2.4 Diferenças entre administração pública e administração privada**

Embora compartilhem técnicas gerenciais semelhantes, a administração pública e a administração privada possuem finalidades e lógicas operacionais distintas.

Apresenta-se na Figura 1, um comparativo entre administração pública e administração privada.

Figura 1 – Comparativo entre administração pública e administração privada

ASPECTO	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	ADMINISTRAÇÃO PRIVADA
OBJETIVO	Interesse público, bem-estar coletivo	Lucro e crescimento econômico
NORMAS	Constituição, Leis e regulamentos	Contratos privados e estatutos empresariais
CONTROLE	Controle judicial, social e político	Controle dos acionistas do mercado
Flexibilidade	Menor, devido à burocracia institucional e jurídica	Maior, visto ao processo dinâmico de tomada de decisão

Transparência	Obrigatória permanente	e	Exigidas obrigatoriamente apenas certos casos
---------------	---------------------------	---	---

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Bresser-Pereira (1996) e Abrucio (2007).

## 2.3 POLÍTICA *VERSUS* GESTÃO SOB A ÓTICA DE GESTORES PÚBLICOS

A relação entre política e gestão pública, quando analisada sob a ótica de gestores públicos, revela-se como um campo complexo e multifacetado. Na prática administrativa cotidiana, os gestores se deparam com desafios constantes para conciliar a legitimidade democrática da política com a eficiência e a racionalidade exigidas pela administração pública.

Segundo Carlos Aurélio Pimenta de Souza (2016, p. 91), “o gestor público opera, ao mesmo tempo, sob os imperativos da legalidade e da responsividade democrática, sendo constantemente tensionado por demandas sociais, restrições fiscais e pressões políticas”. Essa tensão estrutural se evidencia nos relatos de gestores entrevistados para esta pesquisa, que apontam como maior dificuldade a oscilação entre a obediência técnica e o atendimento às agendas políticas dos governantes eleitos.

De acordo com Guy Peters (2020, p. 213), “a implementação das políticas, em última análise, depende das pessoas que as implementam”. Os gestores, nesse cenário, não são apenas agentes neutros, mas atores políticos-administrativos que operam em um ambiente permeado por disputas partidárias, interesses institucionais e cobranças da sociedade civil. Essa ambiguidade do papel do gestor foi destacada por Peters, ao afirmar que “os servidores públicos ficam entre a capacidade de resposta política e as restrições normativas”(2020, p. 481).

Maurice Duverger (1980, p. 76), já alertava sobre os riscos da politização excessiva na estrutura estatal ao afirmar que “a articulação política tende a calcar-se na articulação administrativa do Estado: o agrupamento dos ‘elementos de base’ assume assim o aspecto de uma pirâmide de escalões”. Ou seja, a influência dos partidos políticos pode comprometer a autonomia e a racionalidade da gestão pública, especialmente quando cargos técnicos são ocupados por critérios políticos e não meritocráticos.

Bresser-Pereira (1996, p. 27), propõe uma solução para esse impasse: “o Estado precisa se tornar mais estratégico, regulador e menos executor direto de serviços”, enfatizando a necessidade de uma administração pública gerencial, profissionalizada e orientada para resultados. Esta perspectiva é corroborada por Abrucio (2007), para quem “a qualidade da administração pública está diretamente ligada à existência de uma burocracia técnica e estável, que resista às pressões político-partidárias”.

Esses relatos corroboram a análise de Matias-Pereira (2020, p. 10), ao afirmar que “a administração pública é um sistema complexo, composto por instituições, normas, cultura organizacional e interesses múltiplos que precisam ser mediados”. Ou seja, o gestor público atua em uma arena onde técnica e política não se excluem, mas se complementam, desde que haja limites éticos, mecanismos de controle e instrumentos de *accountability*.

Nesse sentido, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020) destaca que a solução para o impasse entre política e gestão passa pela construção de uma cultura de governança democrática, na qual a participação social, a transparência e a eficiência caminhem juntas. A simbiose entre essas duas dimensões, longe de ser uma utopia, é condição indispensável para o fortalecimento das instituições públicas e para a efetividade das políticas governamentais.

Diante disso, pode-se afirmar que, sob a ótica dos gestores públicos, a dicotomia entre política e gestão não deve ser tratada como antagonismo, mas como interdependência. A harmonia entre ambas se constrói no cotidiano, com base em diálogo institucional, capacitação técnica, autonomia administrativa e compromisso democrático.

## 2.4 PRINCÍPIO DEMOCRÁTICO

O princípio democrático é um dos pilares estruturantes do Estado brasileiro. Ao mesmo tempo em que legitima o poder político por meio da soberania popular, impõe limites e deveres à gestão pública. O princípio democrático constitui a base de sustentação do Estado brasileiro, estruturando tanto a forma de governo quanto os mecanismos de participação e controle da sociedade. A partir da Constituição Federal de 1988, o Brasil consolidou um modelo de Estado Democrático de Direito, em que o poder emana do povo e é exercido nos limites da legalidade e da moralidade pública. Neste contexto, emerge um desafio: como conciliar a legitimidade democrática da política com a racionalidade técnica exigida pela gestão pública? É o tema que busca-se responder com este trabalho de conclusão de curso. O art. 1º, parágrafo único, da Constituição Federal de 1988 afirma que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. Esse dispositivo consagra o princípio democrático como fundamento do Estado brasileiro, o que implica, entre outros aspectos: participação popular nas decisões do Estado; eleição periódica de representantes; controle social sobre os atos da administração pública; garantia dos direitos fundamentais. O princípio democrático, portanto, não se limita ao processo eleitoral, mas abrange todas as formas de participação, controle e deliberação pública, inclusive aquelas que incidem sobre a formulação, implementação e fiscalização de políticas públicas. Na administração pública, o princípio democrático manifesta-se de diversas formas: nos conselhos de políticas públicas, no orçamento participativo, nas audiências públicas, nas ouvidorias e, sobretudo, na obrigação do gestor de atuar com transparência, publicidade e prestação de contas. Essa perspectiva é reforçada pelo art. 37 da Constituição, que estabelece os princípios da administração pública - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência -, os quais devem ser interpretados à luz do princípio democrático, garantindo que o Estado atue em nome e benefício da coletividade. O princípio democrático não é incompatível com a boa gestão pública - ao contrário, é seu fundamento. A legislação brasileira reconhece a soberania popular como fonte de poder, mas impõe limites legais e técnicos à atuação administrativa. Harmonizar democracia e gestão exige respeito às normas constitucionais, valorização da

técnica administrativa e ampliação dos canais de participação e controle social. Uma administração pública verdadeiramente democrática é aquela que combina legitimidade política com competência técnica, promovendo justiça social, equidade e resultados concretos para a sociedade.

## 2.5 LEGISLAÇÃO

Nesse subcapítulo, busca-se compreender como o princípio democrático - que sustenta a legitimidade política por meio do voto e da representatividade - pode ser harmonizado com os princípios da gestão pública, baseada em eficiência, legalidade, impessoalidade e resultados. A legislação brasileira, especialmente a Constituição Federal de 1988 e normas infraconstitucionais, estabelece diretrizes que orientam essa complexa relação. A Constituição Federal de 1988 consolidou o Brasil como um Estado Democrático de Direito, reforçando a soberania popular, mas também impondo princípios administrativos como legalidade, moralidade e eficiência. A Constituição de 1988 é o marco jurídico mais importante da administração pública brasileira. No art. 1º, afirma-se que "todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente", consolidando o princípio democrático. Já o art. 37 estabelece os princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (conhecidos como LIMPE), fundamentos da gestão pública contemporânea. Esses dispositivos revelam a necessidade de um equilíbrio entre decisões políticas (representatividade e legitimidade) e a aplicação técnica (eficiência e racionalidade). Abordando-se a questão administrativa legal, o fortalecimento de instrumentos como o Plano Plurianual (PPA), as Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e o Orçamento Participativo são formas de alinhar as decisões políticas com eficiência na execução. A legislação orçamentária brasileira, regida pela Lei nº 4.320/1964 e pela Lei de Responsabilidade Fiscal obriga o planejamento de médio e longo prazo com base em metas.

Objetivando-se a compreensão por completo da estrutura legal que tange e molda o comportamento dos gestores e das administrações públicas, analisa-se agora as principais leis infraconstitucionais.

### **2.5.1 Legislação infraconstitucional**

Uma lei infraconstitucional é toda norma jurídica que está abaixo da Constituição Federal na hierarquia do ordenamento jurídico brasileiro. Isso significa que ela deve obedecer aos preceitos e limites estabelecidos pela Constituição, sob pena de ser considerada inconstitucional. As leis infraconstitucionais incluem, entre outras, leis ordinárias, leis complementares, decretos, medidas provisórias, códigos (como o Código Civil, o Código Penal), estatutos e resoluções.

Na sua obra Curso de Direito Constitucional Positivo, José Afonso da Silva destaca características constitucionais e sua aplicabilidade prática. Segundo Silva (2020, p. 45), "as normas infraconstitucionais são aquelas que, embora possuam força de lei, encontram-se em patamar hierárquico inferior ao texto constitucional e, por isso, não podem contrariá-lo". Isso implica que a Constituição funciona como parâmetro de validade para essas normas.

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Nascimento (2016), a metodologia da pesquisa diz respeito à aplicação do método para o alcance de conhecimento e de como fazer ciência proporcionando caminhos alternativos, ferramentas e procedimentos.

De acordo com Gil (2022), a metodologia é a lógica do trabalho científico e tem como característica caráter normativo, o qual se difere claramente da teoria. Mas os instrumentos e procedimentos usados durante a investigação sociológica devem atender os critérios metodológicos

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Referente ao delineamento da pesquisa, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, de nível exploratório; e que possui como estratégia o estudo de caso, através de entrevistas com profundidade junto às pessoas que possuem relacionamento com a política e a gestão; no caso, os gestores públicos, com aplicabilidade de questões abertas, para buscar respostas de como harmonizar o princípio democrático com a administração pública.

##### **3.1.1 Natureza qualitativa**

Conforme Sordi (2017), a pesquisa qualitativa busca um melhor entendimento de situações complexas, sendo que a coleta de dados ocorre através de elementos textuais, amostras, imagens, observações e entrevistas e a análise de dados ocorre de forma subjetiva.

Segundo Gil (2022), a pesquisa qualitativa é desenvolvida por meio dos conhecimentos disponíveis e pela utilização de métodos e técnicas de investigação científica.

### **3.1.2 Nível exploratório**

Conforme Marconi e Lakatos (2012), pesquisas exploratórias são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: (a) desenvolver hipóteses; (b) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; (c) modificar e clarificar conceitos.

Para Farias Filho e Arruda Filho (2015), a pesquisa exploratória, tem como objetivo propor maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo explícito ou a construir hipóteses, buscando estabelecer os primeiros contatos com o assunto de interesse. Ocorre através de levantamento bibliográfico, entrevistas, busca na *internet* e visitas a instituições.

Ainda, para Marconi e Lakatos (2012), nas pesquisas exploratórias empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente). Obtêm-se com frequência descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado. Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo, para estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas em geral sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem. Muitas vezes, ocorre a manipulação de uma variável independente com a finalidade de descobrir seus efeitos potenciais.



### **3.1.3 Estratégia estudo de caso**

Conforme Gil (2022), o estudo de caso é um estudo profundo e trabalhoso de um ou poucos casos, de forma que o estudo permite seu amplo e detalhado conhecimento.

Ainda, conforme Gil (2022), sugere um conjunto de etapas a serem seguidas para elaboração do estudo de caso:

- a) Formulação do problema ou das questões de pesquisa;
- b) Definição do caso;
- c) Seleção dos casos;
- d) Elaboração do protocolo;
- e) Coleta de dados;
- f) Análise e interpretação dos dados;
- g) Redação do relatório.

O estudo de caso possui um método abrangente pois estrutura a lógica do projeto, as técnicas utilizadas para a coleta de informações e o tratamento específico para a análise de dados. O diferencial da pesquisa de estudo de caso vem da necessidade de entender os fenômenos sociais complexos que permitem os pesquisadores focarem em um caso buscando o seu entendimento.

## **4 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Aborda-se neste capítulo o universo e a amostra da pesquisa, a amostragem, os procedimentos de coleta e análise dos dados, a técnica e o instrumento de pesquisa.

### **4.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA**

Conforme Marconi e Lakatos (2012), o estudo de todo o universo da pesquisa ou apenas uma amostra são opções, que devem ser definidas pelo pesquisador. Sendo assim, o universo de pesquisa é o conjunto de informações em que uma amostra pode ser selecionada.

#### **4.1.1 Universo da pesquisa**

Segundo Gil (2022), os levantamentos englobam um universo de componentes tão grande, que é impossível examiná-los em sua totalidade, por isso, geralmente se trabalha com uma pequena parte dos elementos que fazem parte do universo.

Para Roesch (2005), geralmente para fazer os levantamentos são usadas grandes populações, um grupo de pessoas ou organizações que são interessantes entrevistar para o propósito do estudo, e dependendo do tamanho desta população, do tempo e do custo da pesquisa, é necessário selecionar uma parcela desta população para que seja feito o estudo.

Apresenta-se como universo de pesquisa deste trabalho, pessoas que possuem relacionamento com a política, especialmente possuidores de cargos públicos, com a aplicabilidade de entrevistas elaboradas com 13 (treze) questões abertas, para buscar respostas de como harmonizar o princípio democrático com a administração pública. No caso, o universo de pesquisa é formado por pessoas que possuem relacionamento com a política e a gestão; perfazendo a microrregião de Caxias do Sul, mais precisamente nas cidades de: Nova Prata, Protásio Alves, André da Rocha, Guaporé, Serafina Corrêa, Dois Lajeados, Vila Flores, Antônio Prado, Nova Bassano, Nova Araçá, Fagundes Varela, Cotiporã e Veranópolis; perfazendo no caso, um total de 23 gestores públicos selecionados.

#### **4.1.2 Amostra da pesquisa**

Conforme Gil (2022), geralmente os levantamentos possuem um universo de elementos muito grande; por esse motivo, é trabalhado apenas com uma amostra, ou seja, uma pequena parte dos componentes do universo.

Conforme Marconi e Lakatos (2012), a amostra é uma parcela selecionada do universo; ou seja, é um subconjunto do universo.

Define-se como amostra de pesquisa deste trabalho de conclusão de curso, pessoas que possuem relacionamento com a política com a aplicabilidade de entrevistas elaboradas com questões abertas, para buscar respostas de como harmonizar o princípio democrático com a administração pública. No caso, a amostra de pesquisa é formada por pessoas que possuem relacionamento com a política e a gestão; no caso, os gestores públicos, em uma limitação geográfica correspondente à microrregião de Caxias do Sul, mais precisamente nas cidades de: Nova Prata, Protásio Alves, André da Rocha, Guaporé, Serafina Corrêa, Dois Lajeados, Vila Flores, Antônio Prado,

Nova Bassano, Nova Araçá, Fagundes Varela, Cotiporã e Veranópolis; no caso, 23 gestores públicos, os mesmos definidos no universo de pesquisa.

## 4.2 AMOSTRAGEM

Segundo Roesch (2005), afirma que o objetivo da amostragem é formar um subconjunto que representa as principais áreas de pesquisa. Em uma amostra selecionada, uma suposição é que é possível calcular estatisticamente a probabilidade de que um padrão encontrado na amostra são replicados na população.

Conforme Gil (2022), vários tipos de amostragem podem ser utilizados em levantamentos, dependendo do tipo de população, da extensão e das condições materiais utilizadas para a realização da pesquisa.

### 4.2.1 Amostragem probabilística aleatória simples

Para Marconi e Lakatos (2012), na escolha aleatória dos pesquisados, a pesquisa ocorre quando a seleção se faz de forma que cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido. Esse procedimento permite a utilização de tratamento estatístico, que possibilita compensar os erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra.

Segundo Farias Filho e Arruda Filho (2015), a amostra probabilística é um procedimento controlado e aleatório que assegura que a cada elemento da população seja dada uma chance de seleção diferente de zero. Sendo então, amostra simples quando cada elemento da população tem a sua oportunidade de ser igualmente incluído na amostra, e todos os elementos são considerados iguais.

## 4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para Marconi e Lakatos (2012, p. 167), a análise e interpretação de dados, “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação. A importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações”.

Ainda conforme Marconi e Lakatos (2012), a partir de que são obtidos os dados e resultados, o procedimento seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.

Apresenta-se na Figura 2, os procedimentos de coleta de dados com as respectivas ações realizadas.

Figura 2 - Procedimentos de coleta de dados e as ações realizadas

PROCEDIMENTOS DE COLETA	AÇÕES REALIZADAS
Definir o universo de pesquisa	O universo de pesquisa é formado por pessoas que possuem relacionamento com a política e a gestão; perfazendo a microrregião de Caxias do Sul, mais precisamente nas cidades de: Nova Prata, Protásio Alves, André da Rocha, Guaporé, Serafina Corrêa, Dois Lajeados, Vila Flores, Antônio Prado, Nova Bassano, Nova Araçá, Fagundes Varela, Cotiporã e Veranópolis; perfazendo um total de 23 gestores públicos selecionados.
Determinar a amostra da pesquisa	A amostra de pesquisa é formada por pessoas que possuem relacionamento com a política e a gestão; no caso, os gestores públicos, em uma limitação geográfica correspondente à microrregião de Caxias do Sul, mais precisamente nas cidades de: Nova Prata, Protásio Alves, André da Rocha, Guaporé, Serafina Corrêa, Dois Lajeados, Vila Flores, Antônio Prado, Nova Bassano, Nova Araçá, Fagundes Varela, Cotiporã e Veranópolis; no caso, 23 gestores públicos.
Elaborar o instrumento de pesquisa	Utiliza-se a entrevista como instrumento de pesquisa, composta de 13 questões abertas.
Aplicar o instrumento de pesquisa	Aplica-se a pesquisa no mês de outubro/2025 para os gestores públicos selecionados na amostra da pesquisa.

<b>Coletar o instrumento de pesquisa</b>	<b>Efetua-se a coleta da entrevista no mês de outubro/2025.</b>
<b>Tabular os dados da pesquisa</b>	<b>Desenvolve-se a tabulação das respostas obtidas, através de quadros e interpretação para cada questão.</b>
<b>Apresentar os resultados</b>	<b>Apresentar os resultados validando o problema de pesquisa.</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

### **4.3.1 Técnicas de pesquisa**

Conforme Marconi e Lakatos (2012), são consideradas técnicas de pesquisas um conjunto de regras ou processos de que se serve uma ciência, também consistem na habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus principais propósitos; correspondendo então, à parte prática de coleta de dados.

Ainda, segundo com Marconi e Lakatos (2012), indica como a pesquisa é realizada, devem-se relacionar no projeto os instrumentos referentes às técnicas selecionadas para a coleta de dados, podendo ser elas tópicos da entrevista, questionário e formulário, testes ou escalas de medida de opiniões e atitudes.

Para Marconi e Lakatos (2012), as técnicas de pesquisa são divididas em duas partes, documentação indireta, que abrange a pesquisa documental; e a direta, que se divide em observação direta intensiva e a observação direta extensiva.

No presente trabalho utiliza-se a técnica de pesquisa da observação direta intensiva; que conforme Marconi e Lakatos (2012), é realizada por meio de duas técnicas: observação e entrevista.

Nesta pesquisa utiliza-se a entrevista, que aborda-se a seguir.

#### **4.3.1.1 Entrevista**

Segundo Marconi e Lakatos (2012), entrevista é uma forma de conversa que se dá em um encontro entre duas pessoas, em que uma, estimulada por questionamentos do entrevistador, fornece informações a respeito de

determinado assunto. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Para Goode e Hatt *apud* Marconi e Lakatos (2012), a entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social como a conversação. Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica. Ela tem em vista alcançar informações necessárias ao desenvolvimento de uma pesquisa. Alguns autores consideram a entrevista como o instrumento por excelência da investigação social.

Ainda, segundo Marconi e Lakatos (2012), a entrevista é importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais ou de outros setores de atividades, como da Sociologia, da Antropologia, da Psicologia Social, da Política, do Serviço Social, do Jornalismo, das Relações Públicas, da Pesquisa de Mercado e outras.

## **5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

Apresenta-se neste capítulo o detalhamento necessário, para a aplicação do instrumento de pesquisa de natureza qualitativa; no caso as 13 (treze) questões utilizadas para os 23 entrevistados, gestores públicos da microrregião de Caxias do Sul, que fazem parte da amostra da pesquisa.

### **5.1 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA QUALITATIVA**

Nova Prata, outubro, 2025

Prezado (a) Senhor (a):

A seguinte pesquisa está sendo desenvolvida pelo acadêmico Marcelo Roncatto Bergamin, sendo um requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata.

A pesquisa é uma parte indispensável do trabalho para avaliar como a figura do gestor público contrasta com o papel político nas administrações e na vida em sociedade, além de entender quais as formas de harmonizar estes conceitos.

Este trabalho tem como objetivo examinar e analisar a importância da harmonia entre o conceito de gestão pública, no qual o foco concentra-se na administração em si e no bom funcionamento das repartições públicas, e o conceito político, no qual todo gestor precisa estar entrelaçado, seja por vínculo constitucional e eleitoral ou por vinculação de habilidade política.

É de suma importância que o questionário seja respondido, de acordo com o enunciado de cada pergunta, para que sendo assim a pesquisa possua um resultado satisfatório.

Não é necessário identificar-se.

Agradeço a sua participação.

Atenciosamente,

Marcelo Roncatto Bergamin.

### **5.1.1 Questões para a entrevista**

1. Como o(a) senhor(a) compreende o papel da administração pública no equilíbrio entre demandas políticas e a necessidade de gestão técnica?
2. Na sua experiência, de que forma a participação social contribui para fortalecer a legitimidade das decisões na administração pública?
3. Quais mecanismos de transparência o(a) senhor(a) considera mais eficazes para aproximar os cidadãos das ações de governo?
4. Em sua atuação, quais tensões o(a) senhor(a) percebe mais frequentemente entre os agentes políticos (eleitos) e os gestores técnicos?



5. Na sua visão, de que maneira essas tensões podem comprometer a eficiência e a continuidade das políticas públicas?
6. Quais são os maiores desafios enfrentados em sua prática para harmonizar decisões de caráter político com a execução técnica da gestão pública?
7. O(a) senhor(a) poderia citar exemplos práticos em que tenha sido necessário negociar entre demandas políticas e critérios técnicos? Como essa situação foi conduzida?
8. Na sua opinião, que alternativas ou práticas poderiam aproximar o princípio democrático da eficiência administrativa?
9. De que forma a legislação constitucional e infraconstitucional influencia o seu trabalho cotidiano como gestor público?
10. Existem aspectos legais ou burocráticos que o(a) senhor(a) considera excessivamente restritivos para a tomada de decisão na gestão pública?
11. Na sua percepção, a profissionalização dos servidores públicos contribui mais para reduzir interferências político-partidárias ou para engessar os processos administrativos? Por quê?
12. Que medidas o(a) senhor(a) considera fundamentais para valorizar a burocracia técnica sem perder a legitimidade democrática do processo político?
13. Envolvendo a política *versus* gestão, como harmonizar o princípio democrático com a administração pública?

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Apresenta-se neste capítulo os dados primários e os secundários; bem como, os resultados obtidos através da pesquisa qualitativa.

### **6.1 DADOS PRIMÁRIOS**

Conforme Marconi e Lakatos (2012), os dados primários, ou seja, a pesquisa documental, é restrita a documentos, que podem ser recolhidos no momento em que o fato acontece.

Segundo Gil (2022), a fonte de dados primários fundamenta-se em documentos elaborados com finalidades diversas.

Utiliza-se na presente pesquisa como dados primários, as 13 questões formuladas para a realização da entrevista, formulado e aplicado pelo autor da pesquisa; assim como, os resultados obtidos e apresentados na continuidade do trabalho.

## 6.2 DADOS SECUNDÁRIOS

Segundo Marconi e Lakatos (2012), as fontes secundárias, abrangem toda a bibliografia disponível já publicada sobre o assunto de estudo, que podem ser livros, pesquisas, monografias, teses, etc.

Ainda para Marconi e Lakatos (2012), a finalidade dos dados secundários é que o pesquisador tenha havido contato com conteúdo, que já foram publicados sobre o assunto em questão.

Conforme Gil (2022), os dados secundários fundamentam-se em materiais já publicados, como livros, revistas, jornais, entre outros materiais impressos.

Utiliza-se nesta pesquisa como dados secundários, os livros que tratam do assunto, bem como as fontes encontradas na *internet*, consulta aos *sites* das Prefeituras dos municípios da microrregião de Caxias do Sul, envolvidos na realização da pesquisa.

## 6.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Neste subcapítulo apresentam-se os resultados da pesquisa qualitativa, realizada através de 13 (treze) questões, obtidas com a aplicabilidade do instrumento de pesquisa; no caso a entrevista, para os 23 participantes, gestores públicos, selecionados na amostra da pesquisa. No caso, obteve-se 20 participantes que aceitaram responder a pesquisa, o que corresponde a 86,96% dos respondentes da entrevista. Segundo Marconi e Lakatos (2012), em média 25% das pessoas respondem, validando assim a pesquisa realizada.

Para a tabulação das respostas das questões, obteve-se o seu formato original, conforme respostas efetuadas pelos próprios entrevistados.

Utilizam-se para a apresentação das questões, no formato de quadros, para o melhor entendimento e visualização dos dados obtidos, juntamente com uma breve interpretação para cada uma das questões dos resultados obtidos, conforme apresentam-se a seguir, a partir do Quadro 1 até o Quadro 13.

### **Quadro 1 – Papel da administração pública**

<b>Questão 1</b> – Como o(a) senhor(a) compreende o papel da administração pública no equilíbrio entre demandas políticas e a necessidade de gestão técnica?	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>1</b>	É o grande desafio do gestor. Devemos escolher uma equipe de trabalho técnica, para entregar resultados eficazes a comunidade, mas não podemos esquecer a articulação política, dando visibilidade as ações. Prefiro a parte técnica, pois com gestores técnicos, os resultados tendem a ser melhores, e atualmente a comunidade prefere políticos que entregam resultados eficazes na cidade.
<b>2</b>	A administração pública deve equilibrar técnica e política, garantindo eficiência nas ações sem perder o diálogo com a comunidade.
<b>3</b>	A administração pública deve conciliar técnica e política, buscando eficiência sem perder o vínculo com os eleitores.
<b>4</b>	Equilibrar política e administração é o desafio do ocupante de cargo público. Acredito que a administração caminha com duas pernas: uma é política e outra é administrativa. As duas precisam estar em sintonia.
<b>5</b>	Enquanto secretário, eu priorizo sempre a parte técnica. Eu acho que a demanda política sempre precisa vir acompanhada de necessidade técnica. Ou seja, fazer de forma qualificada o que a população espera.
<b>6</b>	O papel da administração pública é essencial. Saber a parte técnica garante o bom funcionamento da habilidade política.
<b>7</b>	A administração pública é fundamental pra fazer acontecer a política prometida na campanha e com o dia a dia técnico da secretaria, por exemplo.
<b>8</b>	A administração pública deve unir elementos políticos e técnicos para garantir o bem estar do povo.
<b>9</b>	Como vereador, acredito ser indispensável a união das demandas políticas, que muitas vezes surgem a partir do interesse coletivo, das necessidades dos moradores e comunidades com as ações das secretarias, quando necessitam de algo mais técnico. Dessa forma, acredito que um não pode existir sem o outro.
<b>10</b>	A administração pública precisa equilibrar a parte técnica e a política, garantindo que as decisões sejam corretas, mas também tenham sensibilidade com as necessidades da população.
<b>11</b>	Precisa ser estabelecido critérios técnicos em detrimento dos políticos. A administração pública deve seguir critérios técnicos e legais, priorizando a eficiência e o cumprimento das normas administrativas.

12	A administração pública deve ser conduzida com base em regras claras e processos definidos, mas sempre lembrando que o resultado final precisa melhorar a vida das pessoas.
13	A administração pública precisa ter liderança política forte, as decisões técnicas são importantes, mas sempre vem em apoio as escolhas políticas.
14	Como vereador, penso que a administração pública deve priorizar as questões políticas, porque elas conferem a escolha que o eleitor fez.
15	Penso que precisa de equilíbrio. Governar é equilibrar a competência necessária de ser técnico e a arte e a habilidade que só a política traz.
16	Olha, eu vejo que a administração pública precisa achar um meio termo. Tem a parte política, que é ouvir o povo e dar resposta às demandas. Mas também tem que ter técnica, porque não adianta fazer tudo no impulso. Então, eu tento sempre ouvir as equipes antes de decidir, para garantir que o que estamos fazendo esteja correto.
17	Eu entendo que a administração pública precisa equilibrar as coisas. A política traz as demandas das pessoas, mas a gestão técnica mostra o que é possível e como fazer direito. No meu papel, eu tento sempre ouvir o que a população pede e também entender o que a equipe técnica da prefeitura orienta, pra não fazer nada só no impulso.
18	Eu vejo que a administração pública precisa equilibrar o que a população pede com o que é possível fazer dentro das regras. A política traz as demandas e prioridades, mas a parte técnica é quem organiza, planeja e executa. No meu trabalho, tento sempre encaixar essas duas coisas.
19	Eu entendo que a administração pública tem que equilibrar a vontade do povo com a responsabilidade de fazer as coisas direito. Como vereador, eu fico muito atento ao que a comunidade pede, porque é ela que me colocou aqui. Mas sei que a parte técnica mostra o caminho mais seguro.
20	Com o tempo, a gente aprende que a administração pública é feita de equilíbrio. A política identifica o que a comunidade está precisando, mas a gestão técnica orienta sobre o que é viável fazer e de que forma.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas evidenciam um consenso entre os entrevistados de que a administração pública deve atuar como mediadora entre as demandas de natureza política, voltadas à representação e à resposta às necessidades da população e os critérios de gestão técnica, responsáveis por assegurar planejamento, legalidade e eficiência. Nota-se que, embora alguns gestores enfatizem a primazia da técnica como requisito para a qualidade das políticas

públicas, outros indicam que a dimensão política permanece indispensável, por conferir legitimidade e orientar prioridades. De modo geral, os respondentes reconhecem que nenhuma dessas dimensões, isoladamente, é suficiente: a política sem técnica tende à improvisação e ao atendimento parcial de interesses, enquanto a técnica sem diálogo político pode se distanciar das demandas sociais e comprometer a responsividade governamental. Assim, o entendimento predominante é de que o bom funcionamento da administração pública depende do equilíbrio entre essas duas esferas, com cooperação, comunicação interna e definição clara de papéis entre agentes eleitos e equipes técnicas.

#### **Quadro 2 – Participação social**

<b>Questão 2 – Na sua experiência, de que forma a participação social contribui para fortalecer a legitimidade das decisões na administração pública?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>1</b>	A participação da comunidade é fundamental para o fortalecimento da democracia, através destes movimentos sociais, os políticos ficam pressionados para entregar resultados e buscar rumos corretos para os Municípios, Estados e Brasil.
<b>2</b>	A participação social legitima decisões, pois aproxima o povo do poder e aumenta a confiança no gestor.
<b>3</b>	A participação popular mostra ao vereador o que realmente é prioridade para a comunidade.
<b>4</b>	Contribui para ajudar a tomar as decisões. Eu sempre digo que o povo não sabe do poder que têm, porque eles ajudam muito para auxiliar a tomar as decisões. Muito.
<b>5</b>	O povo é muito importante. Ele é o balizador final do nosso trabalho.
<b>6</b>	A participação social é fundamental. Tudo o que a prefeitura faz é pra eles.
<b>7</b>	A comunidade é parte da prefeitura. Atender eles como secretário é um prazer porque muitas coisas são construídas em conjunto com eles.
<b>8</b>	A participação social ajuda a definir as prioridades do governo.
<b>9</b>	É muito importante. Ainda mais para o vereador. Nós precisamos que o povo seja uma extensão do nosso gabinete para que, apoiados nele, reivindicemos as necessidades e cobremos por resultados.

<b>10</b>	A participação popular é essencial, porque ajuda a identificar o que realmente é prioridade para a comunidade e torna o trabalho mais transparente.
<b>11</b>	A participação social é válida sempre, mas ressaltando que é fundamental quando ocorre dentro dos instrumentos formais previstos, como conselhos e audiências públicas regulamentadas.
<b>12</b>	A participação social é importante desde que ocorra de forma organizada e dentro dos canais institucionais, garantindo que a opinião popular contribua sem comprometer a legalidade. A gente vê hoje muita politização em tudo, por isso manter a ordem é essencial.
<b>13</b>	A participação do povo é o coração do mandato. Nós prefeitos, quando eleitos, pensamos e queremos eles sempre ao nosso lado durante o governo.
<b>14</b>	A participação social é muito importante porque legitima as ações do governo com a comunidade.
<b>15</b>	Contribui muito. O povo quando participa do debate justifica e nos direciona pra tomar as ações que precisam ser tomadas.
<b>16</b>	A participação da comunidade ajuda muito. Quando as pessoas participam, seja em reuniões, conselhos ou só dando opinião mesmo, elas passam a entender por que certas decisões são tomadas. Isso dá mais tranquilidade e legitimidade pra prefeitura.
<b>17</b>	Quando a comunidade participa, as decisões ficam mais fortes. Porque não é só o vereador ou o prefeito falando. É o povo se envolvendo, opinando, acompanhando.
<b>18</b>	Isso é fundamental. O trabalho fica mais claro e mais fácil. As pessoas entendem melhor por que certas escolhas são feitas e isso ajuda a evitar ruído e desconfiança. Participação não resolve tudo, mas ajuda muito.
<b>19</b>	Quando a comunidade participa, a política ganha força. Porque a decisão não fica só na mão do vereador ou do prefeito. É o povo opinando, acompanhando, cobrando. Isso fortalece a nossa atuação e dá respaldo para seguir adiante.
<b>20</b>	A participação social é fundamental. Quando as pessoas se envolvem, seja em reuniões, conselhos ou mesmo conversando no dia a dia, as decisões ganham mais legitimidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas indicam que os gestores reconhecem a participação social como elemento central para legitimar as decisões da administração pública, pois ela aproxima cidadãos e governo, amplia a transparência e fortalece a confiança institucional. A participação é percebida como mecanismo de validação das prioridades, já que permite que as

demandas da população influenciem diretamente a formulação e implementação das políticas públicas.

### **Quadro 3 – Mecanismos de transparência**

<b>Questão 3 – Quais mecanismos de transparência o(a) senhor(a) considera mais eficazes para aproximar os cidadãos das ações de governo?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>1</b>	A transparência é imprescindível na administração pública. Acredito que através das redes sociais, do bom jornalismo, das plataformas de comunicação dos sites governamentais e da abertura dos gestores públicos em relação à participação comunitária, conseguimos se aproximar de uma gestão, mas claro, é necessário um olhar neutro para analisar de uma forma imparcial como está sendo usado o recurso público.
<b>2</b>	Redes sociais e audiências públicas são os meios mais eficazes de transparência no município.
<b>3</b>	A transparência funciona melhor com transmissões ao vivo das sessões e redes sociais ativas.
<b>4</b>	Hoje a transparência pública evoluiu muito. Além das prefeituras serem auditadas pelo Tribunal de Contas do RS e pela câmara, que fiscaliza, hoje existem ferramentas virtuais e na <i>internet</i> que facilitam o acompanhamento. Por exemplo: no <i>site</i> da prefeitura o cidadão pode ter acesso a tudo o que ele quiser.
<b>5</b>	Existem muitos mecanismos, mas o que mais recomendamos o acesso para acompanhar as demandas municipais é o portal da transparência.
<b>6</b>	Portal da transparência e redes sociais. Acho que o portal da transparência reúne tudo o que o cidadão pode buscar e as redes sociais hoje são o termômetro das coisas que estão boas ou não.
<b>7</b>	Divulgação das ações da prefeitura através das redes sociais.
<b>8</b>	A transparência se fortalece através dos portais públicos e a lei de acesso à informação aplicada a reuniões coletivas com a comunidade.
<b>9</b>	Na câmara, utilizamos sempre pedidos de informações que são reportados diretamente ao poder executivo e, quando necessário, convocamos os secretários para virem até a casa dar explicações sobre determinado assunto.
<b>10</b>	Acredito que reuniões abertas, redes sociais e portais de transparência atualizados são os mecanismos mais eficazes para aproximar o cidadão da gestão.
<b>11</b>	Os mecanismos de transparência mais eficazes são os portais oficiais e relatórios administrativos publicados conforme



	determina a lei, através de murais na prefeitura ou em redes sociais.
<b>12</b>	Os portais de transparência e as reuniões públicas são os meios mais adequados para garantir acesso à informação e fortalecer a confiança da população. Estimulamos sempre nas conversas com os cidadãos que, além de virem até a secretaria, procurem por informação nos canais oficiais do município.
<b>13</b>	Respeito todos os portais de transparência e estímulo a sua participação com o povo, mas para mim a melhor ferramenta para avaliar as ações do governo é andar na rua e conhecer as necessidades reais das pessoas que moram naquele bairro. A melhor transparência pra mim é o contato com o cidadão.
<b>14</b>	Como vereador, acredito muito nos mecanismos de fiscalização e controle que a câmara exerce e pode exercer sobre a administração, mas também acho muito importante os meios de divulgação extraoficiais, que são as reuniões nos bairros e estimular a participação social nas sessões da câmara.
<b>15</b>	Portal da transparência, sempre. Nele somos obrigados pela lei, e fico feliz que seja assim, de colocar tudo o que fizemos dentro da prefeitura para compartilhar ao cidadão as informações que talvez ele nem imagine que seriam possíveis.
<b>16</b>	O que vejo funcionar melhor é transparência simples: redes sociais da prefeitura, reuniões abertas, prestação de contas fácil de entender e acesso ao portal online sem complicação. Quanto mais direto, melhor.
<b>17</b>	O que funciona melhor é a transparência simples e direta. Explicar os projetos, mostrar onde vai o dinheiro, divulgar reuniões, prestar contas nas redes sociais e falar abertamente com as pessoas no dia à dia.
<b>18</b>	Transparência simples funciona bem. Explicar os projetos em linguagem clara, disponibilizar informações online, fazer reuniões abertas e manter canais de atendimento que realmente respondem. Quanto mais direto, mais perto o cidadão se sente.
<b>19</b>	A melhor transparência é conversar diretamente com as pessoas. Usar redes sociais, prestar contas nas sessões da Câmara, ir nas comunidades, ouvir e explicar. Mostrar para onde vai cada recurso, por que uma obra sai antes da outra. Quando a gente fala olhando no olho, a confiança aumenta.
<b>20</b>	É necessário explicar de forma clara, conversar com a população, usar redes sociais, apresentar resultados e estar presente nos bairros. Transparência é mais diálogo do que papel.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas demonstram o consenso de que a transparência é um instrumento essencial para aproximar a população da gestão pública. Os

gestores entendem que a transparência não se limita ao cumprimento formal de normas, mas envolve comunicação clara, acessível e contínua das ações governamentais.

**Quadro 4 – Tensões entre agentes políticos e gestores técnicos**

<b>Questão 4 – Em sua atuação, quais tensões o(a) senhor(a) percebe mais frequentemente entre os agentes políticos (eleitos) e os gestores técnicos?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>1</b>	Como havia comentado, numa gestão é necessário a parte técnica e política, isso engrandece a administração, essa relação pode ser construída a partir de diálogo permanente, pois em diversos momentos ocorrem divergências.
<b>2</b>	O conflito mais comum é entre urgência política e trâmites técnicos, que nem sempre andam juntos.
<b>3</b>	O maior atrito é entre decisões técnicas que demoram e a urgência política por resultados.
<b>4</b>	Como eu falei antes: é preciso andar com as duas pernas (política e administrativa). Às vezes a câmara de vereadores, por exemplo, não entende ou não olha com os olhos do prefeito, e aí acontece divergência e debate. Mas eu sempre fui tranquilo quanto a isso, porque no fundo todo mundo quer pensar no mesmo resultado, que é o bem do município.
<b>5</b>	Essa é a parte difícil do secretário. Eu, por exemplo, vejo que às vezes é preciso conciliar o pensamento dos servidores que tende a ser mais técnico e as ideias que o prefeito e os vereadores tomam. Acho que isso é uma tensão saudável.
<b>6</b>	Não chamaria de tensão, mas nós que somos secretários precisamos constantemente refazer trabalhos e mudar a linha de pensamento para atender as expectativas políticas.
<b>7</b>	Divergências sempre acontecem, é difícil explicar uma ou outra porque são processos do dia a dia que às vezes nem percebemos.
<b>8</b>	As maiores tensões ocorrem no âmbito interno da prefeitura. Acredito que ali estão os maiores problemas relacionais e de ego.
<b>9</b>	Às vezes o embate entre poder executivo e poder legislativo acirra os ânimos e dificulta o trabalho tanto do prefeito quanto do vereador.
<b>10</b>	As tensões mais comuns ocorrem quando há pressa política para resolver algo que, tecnicamente, exige tempo e planejamento.
<b>11</b>	Na minha visão como secretário, vindo do setor privado, as tensões ocorrem quando há interferência política nas pautas administrativas e técnicas.

12	Acho que não ocorrem tensões. Às vezes o que ocorre é a diferença de opinião, mas isso é saudável.
13	As tensões às vezes acontecem quando eu, investido no cargo de prefeito, preciso fazer as pessoas que tem a visão mais técnica, aquelas que ficam só dentro da prefeitura, entender que o povo não espera.
14	Na minha opinião, não ocorrem tensões. O que existem às vezes são pensamentos diferentes.
15	Ser prefeito é acima de tudo ser gestor, porque além da figura de gestor público, o que ocorre muitas vezes é a necessidade de gerir egos, pensamentos, ideias e opiniões que muitas vezes são bem diferentes. Por exemplo: eu tenho muitas pessoas da prefeitura que são técnicas, e gosto disso. Preciso equilibrar com o lado político para governar de forma saudável.
16	A tensão mais comum é quando o político quer resolver rápido porque a comunidade cobra, mas o técnico lembra que existe processo, orçamento e prazos. Muitas vezes o ritmo da política é mais acelerado que o da burocracia.
17	A tensão que eu mais vejo é quando o político tem urgência, porque a comunidade cobra muito, mas o pessoal técnico mostra que precisa seguir etapas. O tempo da política e o tempo da burocracia nem sempre são os mesmos.
18	A tensão mais comum é a diferença de tempo: a política quer resultado rápido, e a técnica precisa seguir etapas. Às vezes parece que a técnica está travando, mas na verdade está evitando erro.
19	A tensão mais comum é o tempo. A comunidade cobra resultado rápido, e com razão. Mas o pessoal técnico tem que seguir procedimento. Eu, como vereador, muitas vezes fico no meio: pressionando para agilizar, mas também respeitando o processo. É uma linha fina.
20	A tensão principal aparece no ritmo das coisas. A política tem pressa, mas nem sempre as coisas apressadas dão certo. Meu papel como vereador é analisar de que forma as coisas podem funcionar direito pra todos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas do Quadro 4 evidenciam que a tensão mais recorrente entre agentes políticos e gestores técnicos está relacionada ao descompasso entre o tempo da política e o tempo da administração pública. Enquanto os representantes eleitos lidam com a pressão imediata da população por respostas e resultados visíveis, os gestores técnicos estão vinculados a procedimentos legais, planejamento, orçamento e requisitos administrativos que demandam prazos mais longos. Esse desencontro de expectativas pode gerar percepções de lentidão ou resistência por parte das

equipes técnicas, ao mesmo tempo em que pode provocar cobrança excessiva ou interferência política sobre processos de gestão. De modo geral, os entrevistados indicam que tais tensões não anulam a execução das políticas públicas, mas podem causar atrasos, retrabalho ou desgaste entre equipes, exigindo diálogo e clareza de papéis para evitar conflitos. A interpretação predominante é que o equilíbrio entre urgência política e rigor técnico é indispensável, pois decisões tomadas apenas sob pressão tendem a comprometer a qualidade e a legalidade, enquanto a técnica sem sensibilidade política pode se distanciar das necessidades reais da população.

**Quadro 5 – As tensões e o comprometimento das políticas públicas**

<b>Questão 5 – Na sua visão, de que maneira essas tensões podem comprometer a eficiência e a continuidade das políticas públicas?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>1</b>	Em todos os debates existe a parte política e a parte técnica, se o ego do gestor prevalecer, isso pode prejudicar a execução da política pública.
<b>2</b>	Essas tensões podem atrasar projetos e gerar descontinuidade administrativa.
<b>3</b>	Essas tensões podem travar projetos e desgastar a relação entre Executivo e Legislativo.
<b>4</b>	Não compromete. No máximo atrasa alguns processos internos, como licitação ou contratação, por exemplo. Mas não compromete.
<b>5</b>	Creio que, de forma saudável, essas tensões não comprometem o funcionalismo público.
<b>6</b>	Não é o caso de comprometer, mas ocorre muito retrabalho. Isso acaba atrasando a engrenagem por assim dizer.
<b>7</b>	Não compromete. Diferenças são boas pra entender os dois lados.
<b>8</b>	Podem comprometer o bom andamento dos trabalhos da gestão. Mas não creio que isso seja um dificultador. Ou seja, na minha visão não ocorrem tensões a ponto de comprometer as estruturas.
<b>9</b>	Compromete porque, às vezes, na política precisamos seguir determinados papéis e, embora embasados na legalidade, temos que fazer com que determinado caso ou situação seja prolongada para averiguação desse caso. Por exemplo: um projeto de lei forte requer uma análise forte, e isso demanda tempo.

10	Essas tensões acabam atrasando projetos ou comprometendo a continuidade das ações de governo, principalmente quando mudam os gestores.
11	Essas interferências prejudicam os processos e projetos técnicos que são fundamentais para o bom funcionamento da secretaria.
12	Às vezes as diferenças de opiniões afetam muito mais o ego das pessoas, seja do prefeito e vereadores, ou de nós secretários, ou dos funcionários do que tensões propriamente ditas. Acho que o ego é a pior das tensões.
13	A demora técnica às vezes trava o processo político e faz com que decisões monocráticas, ou seja, de decisão só minha, precisem ser tomadas.
14	Essas tensões atrapalham o ritmo político e acabam por retardar os trabalhos do dia à dia.
15	Não compromete. Política pública precisa funcionar com um certo grau de tensão. Sem isso a gente se acomoda.
16	Isso pode atrapalhar sim. Se a política atropela a técnica, o serviço sai malfeito. Se a técnica ignora a política, a população se afasta e a gestão perde apoio.
17	Quando isso não é bem trabalhado, pode sim atrapalhar. Às vezes uma decisão apressada pode gerar problemas no futuro.
18	Se isso não for bem gerido, pode sim prejudicar. Uma decisão feita só pela pressão pode dar problema depois. E se tudo for lento demais, a população perde a confiança. O equilíbrio é o mais difícil.
19	Se essa tensão não for bem trabalhada, pode travar a cidade. Uma decisão política tomada sem cuidado pode gerar problemas depois. E se a técnica manda sozinha, sem ouvir o povo, a gestão perde legitimidade. Por isso que política parece fácil, mas é difícil.
20	O problema hoje em dia é achar que tensão é ruim. Por quê é ruim? Sem tensão, sem conflito e embate a gente se acomoda. Claro, dentro da normalidade, com respeito e entendendo as versões, mas eu sempre gostei do debate. Isso sim resolve as coisas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas relacionadas ao Quadro 5 mostram que os gestores reconhecem que as tensões entre demandas políticas imediatas e exigências técnicas podem comprometer a eficiência e a continuidade das políticas públicas, principalmente quando resultam em atrasos, retrabalho ou mudanças de prioridades ao longo da execução. Os entrevistados destacam que a pressão por respostas rápidas, típica da lógica política, nem sempre se compatibiliza com os procedimentos legais e administrativos necessários para

garantir qualidade e segurança das ações governamentais, o que pode gerar descompasso entre planejamento e entrega. Assim, embora tais tensões não inviabilizam a gestão, elas tendem a afetar o ritmo, a consistência e a estabilidade dos projetos públicos, reforçando a necessidade de diálogo institucional e alinhamento entre atores políticos e equipes técnicas.

#### **Quadro 6 – Maiores desafios para harmonizar decisões**

<b>Questão 6</b> – Quais são os maiores desafios enfrentados em sua prática para harmonizar decisões de caráter político com a execução técnica da gestão pública?	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>1</b>	Nas minhas atuações e envolvimento públicos, sempre busquei estabelecer diálogos saudáveis com os gestores, esquecendo questões partidárias, com isso, as minhas propostas e ações tem mais eficácia no resultado final com a comunidade.
<b>2</b>	O maior desafio é conciliar decisões rápidas com a burocracia legal exigida.
<b>3</b>	O desafio é manter o diálogo com o prefeito sem comprometer a função fiscalizadora.
<b>4</b>	O principal desafio é, repito: andar com as duas pernas. Hoje quem pensa só como prefeito está ferrado. E quem pensa só como administrador não se reelege. Por isso precisa pensar no todo. Administrar bem é pensar no todo.
<b>5</b>	Às vezes precisamos ter remédios amargos. Por exemplo, do ponto de vista técnico as vezes é necessário investir o recurso da secretaria em determinada obra. Conversando com o prefeito, ele decide aplicar o recurso em outra coisa. Mesmo sendo investido no mesmo assunto (educação, saúde e afins) isso muda o rumo do governo técnico.
<b>6</b>	É justamente esse: conciliar a parte técnica com as visões políticas prometidas à população. Não que uma seja mais certa do que a outra, mas é preciso conciliar.
<b>7</b>	O maior desafio é estabelecer um diálogo entre as partes políticas e burocráticas.
<b>8</b>	O maior desafio é construir e conciliar os lados político e administrativo, porque às vezes o prefeito tem opiniões muito fortes de determinado lado e precisa sempre pensar no todo, no coletivo para pautar e determinar prioridades das tomadas de decisão que ele faz.
<b>9</b>	Acredito que o maior desafio para harmonizar esses princípios seja entender que no poder público ambos poderes são importantes. Por exemplo: poder legislativo é, ao meu ver, tão

	importante quanto o poder executivo. E às vezes nós pedimos e oferecemos mais técnica e não somos ouvidos.
10	O maior desafio é lidar com as cobranças políticas diárias sem deixar de seguir as normas e os processos legais, especialmente garantindo a qualidade técnica.
11	O maior desafio para mim está sendo resistir às pressões políticas em detrimento dos planos traçados pela secretaria com visões técnicas.
12	O desafio é conciliar o cumprimento rigoroso da lei com a necessidade de dar respostas ágeis às demandas da comunidade.
13	O maior desafio do meu mandato é fazer com que a gestão não seja engessada, parada. Temos que recuperar anos perdidos e quedas de arrecadação, e resolver problemas estruturais do município, por isso não posso deixar a gestão parar.
14	Acredito que o maior desafio seja justamente compreender que, na democracia, a vontade popular vem em primeiro em tudo. Isso às vezes é um problema quando se lida com servidores de carreira que enxergam ou tem a tendência em enxergar tudo pela visão técnica e burocrática.
15	Como falei antes, acredito que o maior desafio seja justamente o desafio de gerir pessoas de personalidades diferentes dentro de uma mesma instituição.
16	O maior desafio é explicar para a população que algumas coisas levam tempo. O povo quer solução imediata, e com razão. Mas temos lei, licitação, orçamento. A gente fica no meio, tentando não desagradar e ainda fazer certo.
17	O maior desafio é explicar para as pessoas que certas coisas não dependem só de vontade. Tem lei, orçamento, processo. A gente fica tentando atender a população sem passar por cima das regras.
18	O desafio maior é explicar que existe processo. Simples. Quem olha de fora, e as vezes pessoas de dentro também, querem as coisas para ontem.
19	Meu trabalho é levar a demanda e insistir, cobrar, acompanhar, sem prometer o que não tem como cumprir. O desafio é explicar para a comunidade que tudo existe processo e tempo.
20	O desafio é manter a serenidade. Às vezes a pressão é grande, especialmente quando a demanda é urgente. Mas a experiência mostra que prometer o que não se pode cumprir é pior.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas do Quadro 6 indicam que os principais desafios para harmonizar decisões políticas e execução técnica concentram-se na necessidade de conciliar expectativas imediatas da população com as limitações legais, orçamentárias e administrativas que regem a gestão pública.

Os gestores apontam que, muitas vezes, a comunidade demanda soluções rápidas, enquanto a implementação de políticas exige planejamento, estudos, tramitação interna e observância de normas, o que pode gerar pressão sobre equipes técnicas e desgaste na relação com representantes políticos. Desse modo, a dificuldade central está em alcançar um ponto de equilíbrio em que a atuação política responda à sociedade sem comprometer o rigor técnico e a legalidade, evitando tanto decisões precipitadas quanto processos excessivamente burocráticos.

**Quadro 7 – Exemplos de negociação entre critérios políticos e técnicos**

<b>Questão 7 – O(a) senhor(a) poderia citar exemplos práticos em que tenha sido necessário negociar entre demandas políticas e critérios técnicos? Como essa situação foi conduzida?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>1</b>	Em diversas oportunidades promovi reuniões com a comunidade e agentes técnicos do município tratando de demandas, estes diálogos construtivos faziam com que a junção da parte técnica com a política, trouxessem resultados positivos a comunidade.
<b>2</b>	Já precisei adiar obras por exigências técnicas, negociando prazos com vereadores e comunidade.
<b>3</b>	Já negociei ajustes em projetos de lei para atender exigências técnicas sem perder o apoio político.
<b>4</b>	Quer o maior exemplo? Montagem de governo. Todo partido indica pessoa “a” ou “b” e as vezes não são técnicas. Então a negociação é simples: no cargo de liderança como o cargo de secretário, por exemplo, eu coloco um político. Abaixo dele, falo que precisa ter pessoas indicadas, concursadas ou contratadas que entendam a técnica da secretaria.
<b>5</b>	Olha, o poder de decisão é do prefeito. Claro que eu participo da construção desse processo, mas quando solicitado eu sempre encaminho as demandas e necessidades técnicas em detrimento das políticas.
<b>6</b>	Não cabe a nós secretários negociarmos o que é prioridade, até porque no fim tudo ocorre da forma correta e dentro da legalidade. Mas às vezes é necessário adequar e fazer caber a parte técnica dentro da ideia política de visão de governo.
<b>7</b>	A secretaria faz o trabalho técnico e político. Na condição de secretário não há necessidade de negociar. É tudo construído em comum com os vereadores e o prefeito.
<b>8</b>	Maiores exemplos são nas composições de nomes para o governo. É difícil conciliar as vezes os nomes que os partidos indicam e os nomes técnicos para os cargos de indicação.



<b>9</b>	Por exemplo: às vezes é comum pautar na câmara projetos em regime de urgência a pedido do poder executivo para dar celeridade e para não deixar que a máquina pública saia prejudicada. Outras vezes, nós vereadores pedimos reuniões e mais atenção de secretários e do prefeito para pautas do legislativo.
<b>10</b>	Já precisei adaptar projetos para cumprir decisões políticas e precisei, na outra ponta, conversar com vereadores e garantir que, primeiro, era necessário aprovar projetos técnicos da secretaria.
<b>11</b>	Em situações de conflito, penso sempre na parte técnica e burocrática para defender meus subordinados e garantir o bom funcionamento das operações da secretaria, como disse anteriormente e deixo as decisões para o prefeito e o núcleo político.
<b>12</b>	Às vezes, por preciosismo jurídico ou por outros fatores, ocorre atraso nos processos. Mas não vejo como problema, pelo contrário: isso garante a segurança das nossas ações dentro da secretaria.
<b>13</b>	Dentro da legalidade, já autorizei o início de obras emergenciais em situações específicas, mas sempre pautado na legalidade e nos trâmites minimamente essenciais em determinadas situações. Às vezes o povo não pode esperar todo o processo interno da prefeitura ser feito para só depois fazer a obra. Isso é algo que estamos mudando e queremos mudar: reduzir a burocracia interna da prefeitura. Tem muito processo que é feito duas vezes.
<b>14</b>	Já tive votos em que priorizei argumentos políticos em detrimento dos argumentos técnicos. Isso, eu diria, é algo até normal em todas as câmaras do Brasil.
<b>15</b>	Escolha de secretariado. Não há nada mais difícil do que montar a sua estrutura de governo porque tem muita gente qualificada em uma ponta e na outra tem muita gente habilidosa pra cuidar da parte política.
<b>16</b>	Um exemplo simples: pavimentação. Muitas vezes o vereador pede para arrumar uma rua porque foi cobrado. Mas tecnicamente a rua prioritária é outra.
<b>17</b>	Um exemplo prático é quando um vereador, por exemplo eu, peço uma emenda para compra de um veículo, por exemplo, mas o prefeito quer que os vereadores da base concentrem em pedir recursos para pavimentação, saúde e etc.
<b>18</b>	Um exemplo comum é na escolha de prioridades de obras. Às vezes a comunidade cobra uma ação em um bairro, mas nossos levantamentos mostram que outra área tem mais urgência ou impacto. Então deixamos sempre para o prefeito decidir.
<b>19</b>	Acho que o maior exemplo nas nossas cidades é a pavimentação. Todo dia temos moradores pedindo pavimentação em lugares diferentes e nós vereadores

	sugerimos para o prefeito. Às vezes ele entende. Às vezes ele aplica o recurso em outra coisa e não podemos julgar.
20	Um exemplo é a definição de prioridades de obras. Já vivi situações em que uma comunidade tinha uma demanda antiga, mudou o prefeito e a obra não foi feita. E explicar pra comunidade depois? Por isso eu digo que definir sempre um plano de governo é muito importante.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas do Quadro 7 mostram que os entrevistados frequentemente precisam negociar entre solicitações apresentadas por representantes políticos ou pela comunidade e os critérios técnicos que orientam a gestão pública. Os participantes relatam que situações como definição de prioridades em obras, distribuição de recursos e planejamento de serviços exigem explicações claras, apresentação de dados e diálogo constante para evitar decisões baseadas apenas em pressão política ou em conveniência. Dessa forma, a negociação é vista como parte inerente da administração pública, exigindo postura mediadora para que as ações mantenham coerência com o interesse coletivo, respeitando tanto a vontade popular quanto os limites técnicos e legais.

#### **Quadro 8 – Alternativas e práticas para aproximar a democracia da eficiência**

<b>Questão 8 – Na sua opinião, que alternativas ou práticas poderiam aproximar o princípio democrático da eficiência administrativa?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
1	Estimular a participação comunitária, mostrando a importância das pessoas no processo, com presença de gestores técnicos, para dar o suporte necessário na tomada de decisão.
2	Ouvir a população e valorizar técnicos locais é o melhor caminho para unir democracia e eficiência.
3	A aproximação ocorre com reuniões abertas e escuta ativa da população antes das decisões.
4	Olha, tudo se resolve com conversa. Eu sempre gosto e costumo chamar os técnicos e entender a visão deles. Depois, chamo os políticos e também gosto de ouvir o que eles pensam. Só depois eu tomo a decisão. Acredito que assim funciona bem.
5	Rotatividade de pessoal. Em locais como prefeituras, que é o nosso caso, quanto mais parado fica o servidor, mais distante

	ele fica do processo em geral. Por exemplo, se eu sou servidor e fico a minha carreira toda no setor contábil, eu nunca vou saber como a prefeitura funciona no todo, e isso é ruim para a engrenagem política. Então sim, acho que a alternativa de rotatividade interna é algo interessante.
<b>6</b>	Estimular mais a interação entre a parte técnica e a parte política. Geralmente essas partes são bem distantes uma da outra.
<b>7</b>	Como eu disse antes, estimular o diálogo é a melhor alternativa pra buscar eficiência pública.
<b>8</b>	Práticas de administração tais como boa relação com funcionários, colaboradores, vereadores e secretários é um bom sinal de prática administrativa.
<b>9</b>	A eficiência administrativa é, ao meu ver, entender que os argumentos técnicos são tão ou mais importantes que os argumentos políticos.
<b>10</b>	A melhor forma é manter o diálogo constante com a comunidade e com os servidores, buscando decisões compartilhadas e transparentes.
<b>11</b>	A eficiência administrativa só ocorre quando há respeito às regras e os setores respondem de forma clara e objetiva às solicitações propostas.
<b>12</b>	Aproximar a democracia da eficiência passa por escutar as pessoas, mas executar dentro dos limites legais e técnicos.
<b>13</b>	A eficiência de uma gestão acontece quando o prefeito está na rua se importando com as preocupações de todo o dia do seu cidadão. O resto é bobagem. Precisamos pensar sempre em primeiro lugar nas necessidades daqueles que confiaram na gente.
<b>14</b>	Acho que existe eficiência quando o gestor público, no caso o prefeito, toma as decisões com base nos anseios da maioria e no povo que acreditou nele.
<b>15</b>	Acredito que quando as duas coisas estão bem, elas andam juntas simultaneamente. Não há nada melhor do que uma prefeitura andar com os dois setores um auxiliando o outro.
<b>16</b>	Acho que a alternativa é trabalhar com planejamento claro e participação da comunidade. Quando o povo entende o porquê das prioridades, a gestão fica mais leve.
<b>17</b>	Acho que melhorar a comunicação e o planejamento ajuda muito. Quando o povo entende por que as prioridades são aquelas, as decisões ficam mais claras.
<b>18</b>	Acho que planejamento com participação ajuda muito. Ter metas claras e mostrar essas metas para a população facilita a compreensão.
<b>19</b>	O que aproxima democracia e eficiência é ouvir de verdade. Não só chamar reunião para foto, mas criar espaço onde a comunidade fala e a gestão escuta. E depois mostrar o resultado.

<b>20</b>	Diálogo e transparência, não tem outro jeito. Quer resolver as coisas e ver funcionar uma gestão? Converse, cobre e apresente resultado.
-----------	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas do Quadro 8 indicam que os gestores entendem que aproximar o princípio democrático da eficiência administrativa depende principalmente de ampliar canais de diálogo com a população, fortalecer processos participativos e adotar planejamento estratégico claro e transparente. Os entrevistados destacam que a participação social, quando organizada e contínua, contribui para o alinhamento entre prioridades coletivas e decisões governamentais, evitando que a gestão seja guiada apenas por pressões momentâneas ou interesses particulares. Ao mesmo tempo, apontam que a eficiência administrativa requer critérios técnicos bem definidos, acompanhamento de resultados e comunicação acessível, permitindo que a população compreenda não apenas as decisões tomadas, mas também as razões de sua implementação.

#### **Quadro 9 – A influência das legislações**

<b>Questão 9 – De que forma a legislação constitucional e infraconstitucional influencia o seu trabalho cotidiano como gestor público?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>1</b>	São legislações importantes que nos dão suporte para a tomada de decisão, pensando sempre no bem coletivo.
<b>2</b>	As leis orientam as decisões e dão segurança jurídica às ações administrativas.
<b>3</b>	A legislação orienta nosso trabalho e evita decisões precipitadas ou ilegais.
<b>4</b>	É engraçado que no ramo público nós só podemos fazer o que está na lei, ao contrário de uma empresa, por exemplo, onde nós temos mais liberdade para fazer as coisas. Então às vezes o excesso de burocracia dificulta o trabalho, mas deixa ele mais transparente.
<b>5</b>	Influencia em tudo. Na condição de secretário é meu dever fazer chegar ao prefeito as solicitações que ele pede de forma coesa, justa, eficiente e dentro da legalidade.

6	A lei é o que rege nosso trabalho. Então tanto as leis municipais, estaduais e federais são sempre atendidas no nosso trabalho.
7	Influencia em tudo. O setor jurídico sempre acompanha as decisões do prefeito, dos vereadores e dos secretários.
8	Influencia muito o trabalho do gestor, do prefeito e dos vereadores, funcionários e colaboradores. A legislação nos ampara e nos fortalece.
9	Nos ajuda muito. Sou apaixonado pela legislação e entendo a sua importância até porque nós somos responsáveis também pela criação de leis.
10	A legislação orienta todas as nossas ações e nos dá segurança para agir de forma correta e responsável.
11	A legislação é o único instrumento que delimita o poder do gestor e garante a eficiência da máquina pública.
12	As leis são fundamentais dentro do setor público. Sem elas, não conseguimos ter segurança para dar e ofertar bons resultados ao povo.
13	A legislação deve sempre orientar e servir como balizador e como garantidor do bom funcionamento da prefeitura, mas não deve servir como âncora e barrar o progresso do município.
14	A legislação é muito importante e deve servir como apoio e anteparo para as decisões do prefeito e de nós vereadores.
15	Influencia em tudo. Em tudo. Dentro do poder público a lei é o que nos dá a base pra fazer o correto, nada além disso.
16	A legislação orienta tudo. É ela que diz o que podemos e principalmente o que não podemos fazer. Então é bem tranquilo.
17	A legislação influencia praticamente tudo. No meu trabalho, o que eu proponho ou peço tem que se encaixar na lei.
18	Ela define como contratar, como gastar e como prestar contas. No dia a dia, a gente consulta lei e orientação o tempo inteiro para não errar e garantir que tudo seja feito de forma correta.
19	A legislação orienta tudo o que fazemos. Eu proponho projetos e fiscalizo a prefeitura sempre pensando no que é permitido. Às vezes a lei limita, mas também nos dá segurança.
20	Com experiência, a gente aprende a trabalhar com a lei, sabendo o que pode e o que não pode, e como ajustar caminhos sem ultrapassar limites.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas do Quadro 9 mostram que os gestores reconhecem que a legislação orienta e condiciona praticamente todas as ações da administração pública, definindo limites, procedimentos e responsabilidades. Eles indicam que a atuação diária depende do cumprimento de normas para garantir legalidade e evitar riscos administrativos, o que traz segurança, mas

também pode tornar os processos mais lentos e complexos. Assim, a legislação é percebida tanto como garantia de proteção ao interesse público quanto como fator que exige atenção constante para não comprometer o andamento das políticas.

**Quadro 10 – Tomada de decisão com base em aspectos burocráticos**

<b>Questão 10 – Existem aspectos legais ou burocráticos que o(a) senhor(a) considera excessivamente restritivos para a tomada de decisão na gestão pública?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>1</b>	Algumas burocracias no sistema público são necessárias, mas acabam prejudicando a agilidade nos serviços e políticas públicas. O desafio do gestor é arrumar meios legais de diminuir as burocracias e tornar a gestão cada vez mais prática e eficaz.
<b>2</b>	A burocracia excessiva atrasa respostas à população e desmotiva servidores.
<b>3</b>	A burocracia muitas vezes atrasa respostas às demandas que chegam diariamente ao gabinete.
<b>4</b>	Não. Eu acho que uma prefeitura, por exemplo, é feita por pessoas técnicas e burocráticas, mas os tomadores de decisão são políticos porque são eleitos.
<b>5</b>	Sim. Questões orçamentárias, por exemplo, são de caráter diretamente dos secretários para saber o que executar e quanto executar no próximo ano. Pelo menos penso que existem questões que precisam de competência administrativa apenas.
<b>6</b>	Sim. Acredito que algumas coisas devem ser tomadas com base em critérios exclusivamente técnicos. Quando se fala em finanças, orçamento e funcionamento da máquina pública, por exemplo.
<b>7</b>	Acho que não. Tudo é construído em comum acordo, tanto com opiniões políticas quanto com opiniões técnicas.
<b>8</b>	Sim. Na condição de prefeito eu considero ser importante tomar certas decisões baseado somente em critérios técnicos, principalmente quando os assuntos são administrativos.
<b>9</b>	Não. Acho que dentro da legalidade, dentro dos aspectos burocráticos e dentro dos argumentos políticos é que são construídas as soluções.
<b>10</b>	A burocracia é necessária, mas em muitos casos atrapalha o andamento de serviços simples e urgentes.
<b>11</b>	Mesmo correndo o risco de retardar os processos, defendo que o processo e o rito precisa ser cumprido, ainda mais quando falamos em projetos técnicos que necessitam de elaboração.

12	A burocracia, embora lenta, é necessária para evitar erros e irregularidades, desde que conduzida com empatia e clareza nas explicações.
13	A burocracia é a coisa que mais atrapalha a gestão. Simples.
14	A burocracia, em si, não é ruim. Digo isso porque as vezes, na maioria das vezes, serve para embasar nossas decisões. O que não pode acontecer é excesso de burocracia e ficar apenas nesse ministério. Saber sair do processo burocrático é o desafio de todo político que gosta de ter argumento técnico.
15	Acho que não. Eu sempre penso que os aspectos técnicos são fundamentais para tomar decisões. E dentro da gestão pública quase sempre as decisões são políticas baseadas, fundamentadas em critérios técnicos.
16	Sim, tem muita coisa que é lenta demais. Licitação, por exemplo. Em alguns casos a burocracia atrasa obras e serviços que são urgentes. Mas também entendo que é para evitar irregularidades.
17	Sim, tem vezes que a burocracia é pesada demais. Principalmente quando se precisa de agilidade em alguma demanda simples.
18	Existem momentos em que a burocracia é pesada, sim. Principalmente quando há urgência. Mas também é essa burocracia que protege o gestor e o dinheiro público. O desafio é encontrar agilidade dentro da lei. Como secretário eu consigo enxergar isso. É a realidade.
19	Tem burocracia que atrapalha, sim. Às vezes é muita papelada para resolver coisas simples. Mas é o sistema que temos, e mudar isso exige discussão séria. Enquanto isso, o jeito é cobrar agilidade dentro do que é possível.
20	Olha, as vezes a burocracia é demais. Eu sei que ela protege e é normal, mas atrapalha muito e às vezes as coisas são fáceis de resolver e ficam engavetadas por problemas pequenos que vem da burocracia.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas do Quadro 10 indicam que os gestores percebem alguns procedimentos legais e burocráticos como excessivamente demorados e, por vezes, incompatíveis com a urgência das demandas da população, especialmente em áreas que exigem respostas rápidas, como infraestrutura e saúde. No entanto, também reconhecem que essas regras têm a função de garantir controle, transparência e segurança jurídica, evitando erros e irregularidades. Assim, embora haja a sensação de que a burocracia possa restringir a agilidade da gestão, ela é vista como um componente necessário do

processo administrativo, exigindo equilíbrio entre rigor legal e busca por maior eficiência.

**Quadro 11 – Profissionalização dos servidores e seus efeitos**

<b>Questão 11</b> – Na sua percepção, a profissionalização dos servidores públicos contribui mais para reduzir interferências político-partidárias ou para engessar os processos administrativos? Por quê?	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>1</b>	A profissionalização dos servidores é fundamental para o sucesso de uma administração. Além de valorizar o profissional, o mesmo, com mais conhecimento, consegue coibir ações políticas com cunho partidário e passa mais confiança aos gestores para tomarem decisões mais assertivas.
<b>2</b>	A profissionalização reduz interferências políticas, mas pode tornar o processo mais lento.
<b>3</b>	Servidores capacitados tornam o serviço mais eficiente e reduzem indicações políticas.
<b>4</b>	Contribui para melhorar o serviço, com certeza! Eu acho que quanto mais cursos os profissionais empregados da prefeitura e as pessoas fizerem, melhor fica a relação de trabalho e mais rende os setores.
<b>5</b>	Muito! Muito! Capacitação e profissionalização é sempre investimento quando se fala em gestão pública.
<b>6</b>	Contribui para amenizar as diferenças sim. Profissionalizar equipes e servidores é garantir que até a parte política funcione junto com a técnica.
<b>7</b>	Contribui mais para fazer a engrenagem pública girar.
<b>8</b>	Claro! Acredito que servidores capacitados nos ajudam a tomar as decisões políticas e de gestão.
<b>9</b>	Contribui e muito. Acho que quanto mais profissionalização, melhor.
<b>10</b>	A burocracia é necessária. Às vezes, devido a algumas urgências, confesso que pode atrapalhar sim. E quanto a profissionalização dos servidores, acho muito válido e estímulo sempre a participação em feiras, cursos e eventos.
<b>11</b>	A profissionalização dos servidores é essencial para padronizar procedimentos e eliminar subjetividades e conceitos políticos.



12	A profissionalização dos servidores garante estabilidade e qualidade técnica, além de reduzir falhas causadas por mudanças políticas.
13	A profissionalização é importante, mas o servidor precisa entender que ele é parte da engrenagem e tudo que fazemos é para o povo.
14	Isso sim é fundamental. Sempre defendi a integração entre os servidores, profissionalização e capacitação deles, porque penso que servidores bem qualificados reduzem burocracias porque tem mais capacidade de resolver as coisas em menos período de tempo.
15	Contribui para melhorar, claro. Servidor público precisa estar sempre especializado porque, independente de governo, quem fica aqui uma carreira toda é ele.
16	Eu vejo mais como algo positivo. Ter servidores capacitados ajuda a evitar erros, dá continuidade e reduz a interferência política. O risco é quando a burocracia vira um “não” automático. Aí precisa equilíbrio.
17	Eu vejo que a profissionalização dos servidores ajuda mais do que atrapalha. Porque traz continuidade, evita erros e diminui o uso político da máquina. O cuidado é só não deixar virar algo engessado demais.
18	Eu acredito que a profissionalização dos servidores ajuda muito. Garante continuidade e qualidade no serviço. Eu defendo muito a profissionalização.
19	Eu acredito que servidores bem preparados ajudam a reduzir a interferência política ruim, aquela que é só pra agradar.
20	A profissionalização dos servidores é positiva. Ela garante continuidade quando a gestão muda e reduz decisões tomadas apenas por interesse político.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas do Quadro 11 mostram que os gestores, de modo geral, entendem que a profissionalização dos servidores contribui para a continuidade e a qualidade das políticas públicas, reduzindo a dependência de decisões orientadas por interesses político-partidários. A presença de equipes técnicas qualificadas é vista como fator que confere estabilidade institucional e padronização dos processos, evitando mudanças abruptas a cada troca de governo. No entanto, também se reconhece que essa profissionalização precisa vir acompanhada de sensibilidade às demandas da comunidade, para que a atuação técnica não se torne rígida ou distante da realidade local.

**Quadro 12 – Medidas para a valorização burocrática garantindo a legitimidade política**

<b>Questão 12</b> – Que medidas o(a) senhor(a) considera fundamentais para valorizar a burocracia técnica sem perder a legitimidade democrática do processo político?	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>1</b>	Participação comunitária. Bom relacionamento entre os poderes. Gestores precisam ter atenção especial na gestão de pessoas.
<b>2</b>	Treinar servidores e manter diálogo político constante valoriza a técnica sem perder legitimidade.
<b>3</b>	Valorizar técnicos e manter o controle político equilibrado garante resultados e legitimidade.
<b>4</b>	Olha, eu acho que cursos, capacitações e eventos são boas medidas pra capacitar as pessoas que trabalham nos setores mais burocráticos.
<b>5</b>	Geralmente a participação do povo em assembleias, na câmara de vereadores, conversando conosco na secretaria e ofertando aos funcionários cursos e capacitações são as coisas que mais apresentam resultados positivos.
<b>6</b>	A legitimidade política pertence ao prefeito, mas eu acho que estar ao lado do servidor e mostrar que ele é importante é o melhor caminho pra se fazer cumprir as tarefas do dia a dia.
<b>7</b>	Estar ao lado do servidor e saber entender ele. Acho que essa medida que poucas vezes vimos funcionar em muitos lugares é essencial.
<b>8</b>	Participação comunitária, assembleias, boa relação com a câmara e demais ferramentas de diálogo são, na minha opinião, essenciais.
<b>9</b>	Respeitar o rito e a tramitação. Isso é pouco falado mas muito importante. Talvez muitos digam que isso alonga e prolonga os processos administrativos, mas eu enxergo que garante segurança necessária para o bom atendimento dos serviços públicos.
<b>10</b>	É fundamental investir em capacitação e manter respeito entre o gestor político e o corpo técnico, cada um cumprindo seu papel.
<b>11</b>	Eu valorizo as normas técnicas e a estrita separação dos poderes para que, cada um com suas habilidades, consiga contribuir para o coletivo. Penso que cada parte fazendo a sua função é melhor do que todo coletivo participando.
<b>12</b>	Respeitar os processos e garantir continuidade deles é a principal medida que eu considero importante para o funcionamento público a contento.

13	Valorizar a burocracia técnica é importante porque capacita e respalda os argumentos técnicos, mas não deve sobrepor às decisões políticas que a comunidade escolheu.
14	A valorização do pessoal e das equipes técnicas, secretariais e projetistas técnicos é interessante, mas sempre deve ser subordinada às decisões políticas.
15	Acho fundamental respeitar os setores técnicos e as pessoas com habilidades e cargos políticos. Quando isso está em coesão, tudo fica mais fácil.
16	Uma boa medida é a capacitação constante, plano de carreira e reconhecimento dos servidores. E, ao mesmo tempo, manter diálogo aberto com a comunidade e com o legislativo. Valorizar quem faz sem perder o contato com quem cobra.
17	Para valorizar a parte técnica sem perder o lado democrático, eu vejo que precisamos reconhecer os servidores, apoiar a capacitação e manter diálogo constante com a comunidade.
18	Para valorizar a parte técnica sem perder o lado democrático, é importante investir em formação, manter diálogo com a comunidade e envolver os servidores nas decisões. O difícil é colocar isso em prática.
19	Para valorizar a técnica sem perder o lado democrático, primeiro é preciso respeitar quem trabalha na ponta. E também manter a política perto da população. Decisão que nasce de conversa com o povo tem legitimidade e respeita a técnica quando o processo é bem explicado.
20	É importante fortalecer as equipes com formação e reconhecimento, e ao mesmo tempo manter um diálogo aberto com a população. Quando todos entendem o propósito, o trabalho flui com mais naturalidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas do Quadro 12 indicam que os gestores entendem que valorizar a burocracia técnica exige investir em formação, qualificação e reconhecimento das equipes, ao mesmo tempo em que se mantém diálogo constante com a população e respeito às prioridades definidas politicamente. Para eles, fortalecer a capacidade técnica não deve significar afastar a comunidade do processo decisório, mas sim garantir que as escolhas sejam feitas com base em critérios profissionais e posteriormente comunicadas de forma clara. Assim, o equilíbrio entre técnica e democracia se dá quando a gestão pública assegura competência na execução e participação no planejamento.

**Quadro 13 – Como harmonizar o princípio democrático com a administração pública?**

<b>Questão 13 – Envolvendo a política <i>versus</i> gestão, como harmonizar o princípio democrático com a administração pública?</b>	
<b>Respondente</b>	<b>Respostas</b>
<b>1</b>	Diálogo constante e o líder deve ter princípios de caráter e bom senso presentes no seu trabalho, acredito ser o caminho mais construtivo para ter um equilíbrio entre a parte política e parte técnica.
<b>2</b>	Harmonizar é dialogar: política decide, gestão executa com responsabilidade e transparência.
<b>3</b>	O equilíbrio vem com diálogo constante entre Câmara, Prefeitura e comunidade.
<b>4</b>	A administração pública deve ser feita por gente que entende de burocracia e parte técnica e as decisões devem ser tomadas por pessoas políticas, eleitas pelo povo. Assim, eu acho que é uma boa forma de harmonizar.
<b>5</b>	Conciliando. Ninguém governa sozinho. Nem o político e nem o técnico.
<b>6</b>	Diálogo e cedência. Não adianta puxar a corda. A gestão pública precisa de quem tome decisão e fale da porta para fora e precisa mais ainda de quem conhece as coisas internas para fazer funcionar o município.
<b>7</b>	Construir. Como eu disse, tudo é construção. Ninguém governa sozinho.
<b>8</b>	Cabe a nós, prefeitos, entender o dilema difícil de conciliar os critérios técnicos e políticos para o bom funcionamento da cidade, da prefeitura e dos serviços que precisamos dispor ao cidadão.
<b>9</b>	Só existe uma maneira de harmonizar isso: respeitar os poderes públicos e atuar em comum acordo. Sem isso não há garantia de harmonia.
<b>10</b>	A harmonia entre política e gestão acontece quando há diálogo, respeito e o foco permanece no bem coletivo.
<b>11</b>	Harmonizar esses conceitos ocorre somente quando as partes burocrática e política tem sua autonomia. A parte burocrática para conceitos técnicos e a política para a parte externa.
<b>12</b>	A harmonia entre política e gestão acontece quando o trabalho técnico é respeitado.
<b>13</b>	Harmonizar a política e gestão é colocar a vontade do povo sempre em primeiro lugar e, ao mesmo tempo, tentar colocar essa decisão com argumentos técnicos.
<b>14</b>	Acho que quando o político assume seu papel de protagonista e líder, defendendo o que ele disse na campanha e ajudando o povo durante o mandato, a harmonia acontece naturalmente porque ele em um lado entende os desejos do povo e

	consegue conciliar ou pedir ajuda para o pessoal interno que cuida da burocracia e da técnica.
<b>15</b>	Penso que para harmonizar essa questão é necessário olhar com uma visão geral sobre os processos. Entender que nós precisamos de critérios técnicos para garantir eficiência e também precisamos de pessoas políticas para fazer a engrenagem com o povo andar.
<b>16</b>	Para mim, harmonizar os dois é simples na teoria, embora difícil na prática: ouvir o povo, planejar com base técnica e executar com responsabilidade. Política define o “o quê”; técnica define o “como”. Quando cada um respeita seu papel, a cidade anda.
<b>17</b>	Eu acredito que harmonizar política e gestão passa por respeitar os papéis. A população aponta o caminho, a equipe técnica define como executar, e nós, vereadores e prefeito, articulamos para que tudo funcione.
<b>18</b>	Na prática, harmonizar política e gestão é fazer cada um respeitar o papel do outro. A política aponta as prioridades, a técnica organiza como fazer. E a população acompanha.
<b>19</b>	Na prática, harmonizar política e gestão é fazer com que a população seja o centro. A política aponta o que é prioridade porque ela escuta o povo. A técnica mostra como fazer de forma segura.
<b>20</b>	Harmonizar política e gestão é construir ponte todos os dias. A política dá direção porque escuta o povo. A técnica organiza o caminho para chegar lá com segurança. A experiência me ensinou que tudo é equilíbrio, ainda mais na política.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados resultantes da pesquisa (2025).

**Interpretação:** As respostas do Quadro 13 demonstra que os gestores entendem que a harmonização entre o princípio democrático e a administração pública ocorre quando há equilíbrio entre a participação da sociedade e a atuação técnica qualificada. Eles apontam que a política deve orientar prioridades com base na escuta das necessidades coletivas, enquanto a gestão técnica organiza e executa as ações de forma planejada, legal e eficiente. Dessa forma, a conciliação entre democracia e gestão não é vista como oposição, mas como um processo contínuo de diálogo, onde decisões responsivas são sustentadas por critérios técnicos que asseguram continuidade, transparência e responsabilidade administrativa.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo analisar como harmonizar o princípio democrático com a administração pública, considerando as relações entre agentes políticos e gestores técnicos no contexto da gestão pública local. A partir da pesquisa qualitativa realizada com gestores públicos da microrregião de Caxias do Sul, foi possível alcançar evidências consistentes para responder aos objetivos propostos.

Com relação ao primeiro objetivo, verificou-se que as matrizes técnicas e políticas da administração pública não se apresentam como dimensões antagônicas, mas como componentes complementares do processo de governança. A técnica oferece planejamento, legalidade, eficiência e continuidade administrativa, enquanto a esfera política orienta as prioridades a partir da representação social, da mediação de interesses e da resposta às demandas coletivas.

No que diz respeito à materialização do princípio democrático, observou-se que ele se expressa principalmente por meio da participação social e da transparência. Instrumentos como espaços de consulta pública,

interação frequente entre governo e comunidade, divulgação acessível de informações e prestação de contas contribuem para fortalecer a legitimidade das ações governamentais e ampliar o controle social.

Ao avaliar as tensões entre agentes políticos e burocratas, identificou-se que tais conflitos decorrem sobretudo da diferença de ritmos e expectativas: enquanto os políticos enfrentam cobrança imediata da população por resultados, os gestores técnicos atuam vinculados a normas, limites orçamentários e procedimentos administrativos. A interdependência entre essas dimensões exige articulação contínua, comunicação clara e definição de papéis institucionais.

A partir das entrevistas, constatou-se que o principal desafio para harmonizar decisões políticas com gestão técnica consiste em conciliar demandas urgentes com os prazos e condições estruturais necessárias para a execução responsável das políticas públicas. Assim, planejamento, alinhamento entre setores, clareza de critérios e comunicação interna são fatores decisivos para superar impasses.

Com base nisso, este estudo propõe como alternativas para aproximar democracia e eficiência administrativa o fortalecimento de práticas participativas, a adoção de planejamento estratégico transparente, a ampliação da comunicação institucional e o estabelecimento de rotinas de cooperação entre equipes técnicas e dirigentes políticos, de modo a sustentar decisões responsivas e ao mesmo tempo tecnicamente fundamentadas.

Quanto à legislação constitucional e infraconstitucional, constatou-se que ela desempenha papel determinante no direcionamento da ação administrativa, assegurando segurança jurídica e padronização dos procedimentos. Entretanto, a complexidade normativa pode ampliar a burocracia e retardar respostas governamentais, exigindo capacitação permanente e interpretação criteriosa por parte dos gestores para evitar tanto ilegalidades quanto paralisações.

Por fim, verificou-se que a profissionalização da burocracia contribui para a continuidade administrativa, reduz a influência de interesses político-partidários na execução das políticas públicas e fortalece a capacidade do Estado de atuar de forma técnica e estável. Contudo, a profissionalização

deve ser acompanhada de diálogo com a sociedade e sensibilidade às demandas coletivas, evitando o distanciamento entre gestão e realidade social.

Dessa forma, em resposta ao problema de pesquisa - como harmonizar o princípio democrático com a administração pública - conclui-se que essa harmonização é possível quando a definição de prioridades ocorre com participação social e legitimidade política, enquanto sua execução se apoia em critérios técnicos, planejamento e observância legal. Política e administração não se excluem: elas se sustentam mutuamente no processo e na habilidade de governar.

Apesar de os resultados apresentados ajudarem a entender a conexão entre política e gestão pública no nível municipal, este estudo tem limitações que precisam ser levadas em conta. A pesquisa foi limitada à microrregião de Caxias do Sul, o que impede a aplicação dos resultados a outras realidades. Além disso, o uso de entrevistas como única técnica de coleta de dados limita a variedade de abordagens metodológicas, deixando de incluir outros métodos, como observação direta, análise de documentos ou grupos focais.

Recomenda-se que estudos futuros expandam o alcance geográfico, abranjam diferentes esferas governamentais e levem em conta outros participantes importantes, como servidores públicos de carreira, conselhos municipais, legisladores e cidadãos. Também seria relevante examinar de que maneira os mecanismos de governança afetam a integração entre as decisões políticas e a administração técnica. Além disso, estudos comparativos e longitudinais podem proporcionar novas perspectivas sobre como essas relações se desenvolvem ao longo de diferentes administrações e ciclos políticos.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Paulo Vicente dos Santos. *Gestão pública contemporânea*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/livro-30638>

ARISTÓTELES. *Política*. Tradução de Mário da Gama Kury. 6. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://jadirantunes.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/03/aristc3b3teles-polc3adtica\\_unb.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://jadirantunes.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/03/aristc3b3teles-polc3adtica_unb.pdf)

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os avanços e os dilemas da profissionalização das burocracias estaduais no Brasil**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <https://anpad.org.br/admin/pdf/APS331.pdf>.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 29 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação. Acesso em: 23/06/2025.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Código de Defesa do Usuário do Serviço Público. Acesso em: 23/06/2025.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Acesso em: 23/06/2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1996. Disponível em: [http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/reforma\\_dos\\_anos\\_90.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/reforma_dos_anos_90.pdf).

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. *Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes*. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: Ebook. Acesso em: 27 abr. 2025.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994.

DENHARDT, Janet; DENHARDT, Robert. **O Novo Serviço Público: servir ao invés de dirigir**. São Paulo: FGV, 2003.

DUVERGER, Maurice. *Os Partidos Políticos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar; Brasília: Universidade de Brasília, 1980. Acesso em: 22/06/2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Democracia e eficiência na administração pública**. Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5245>.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Grupo GEN, 2022. *E-book*. 9786559771653.

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia: entre facticidade e validade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024753/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0\]!/4/2/2%4051:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024753/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0]!/4/2/2%4051:2)

MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. São Paulo: Martin Claret, 2006. p. 136.  
Acesso em: 09 abr. 2025.

MAQUIAVEL, Nicolau. *O príncipe*. 6. ed. São Paulo: Vozes, 2011. *E-book*.  
Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 09 abr. 2025.

MOUFFE, Chantal. EN TORNO A LO POLÍTICO. BUENOS AIRES: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/321140051\\_MOUFFE\\_Chantal\\_En\\_torno\\_a\\_lo\\_politico\\_Buenos\\_Aires\\_Fondo\\_de\\_cultura\\_economica\\_2009](https://www.researchgate.net/publication/321140051_MOUFFE_Chantal_En_torno_a_lo_politico_Buenos_Aires_Fondo_de_cultura_economica_2009). Acesso em: 27 abr. 2025.

NASCIMENTO, Luiz Paulo D. **Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. Cengage Learning Brasil, 2016. *E-book*. 9788522126293. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/>. Acesso em maio de 2025.

OBAMA, Barack. Discurso de despedida. Disponível em: <https://obamawhitehouse.archives.gov/farewell>. Acesso em: 15 abr. 2025.

PETERS, B. G. *The Politics of Bureaucracy: A Continuing Saga*. NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, v. 13, n. 2, p. 213, 2020. Acesso em: 21/06/2025

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SHIROMA, Eneida Oto. Políticas públicas: uma abordagem teórico-metodológica. In: Educação & Sociedade, Campinas, v. 25, n. 88, p. 1157-1177, 2004. Disponível em: [Universidade de Caxias do Sul](#). Acesso em: 27 abr. 2025.

SORDI, José Osvaldo D. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**, 1ª. edição. Editora Saraiva, 2017. *E-book*. 9788547214975. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547214975/>. Acesso em maio de 2025.

SILVA, José Afonso da. *Curso de direito constitucional positivo*. 45. ed. São Paulo: Malheiros, 2020. Acesso em: 24/06/2025

SOUZA, Carlos Aurélio Pimenta de. **Democracia, instituições e gestão pública**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2016. Acesso em: 06/07/2025.

VIEIRA, James Batista. *Fundamentos da Gestão Pública*. Recife: Editora UFPE, 2023. Disponível em: *Ebook*. Acesso em: 27 abr. 2025.