

# CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL NO ALTO OESTE POTIGUAR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A DEMANDA POTENCIAL

## Autoria

Francisca Jackeline Silva dos Santos

Administração/Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Edivaldo Rabelo de Menezes

Administração/Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Alexandre Wállace Ramos Pereira

Administração/Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Sidneia Maia de Oliveira Rego

Administração/Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

## Resumo

### RESUMO

O interesse por serviços de consultoria na administração pública tem aumentado a cada dia, pois os gestores estão cada vez mais buscando serviços especializados, para que se tenha resultados eficientes e eficazes para atender as necessidades da população. Diante disso, este trabalho teve como objetivo geral identificar a demanda potencial por serviços de consultoria na administração pública municipal do Alto Oeste Potiguar. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, sendo de natureza quanti-quali. O universo abrangeu trinta e sete chefes do Poder Executivo Municipal do Alto Oeste, sendo que a amostra correspondeu a quatorze gestores municipais. Os dados foram coletados através de entrevista estruturada. Estes foram analisados a partir de análise de conteúdo, análise do discurso e nuvens de palavras. Como resultados foi possível concluir que os gestores municipais compreendem a importância de uma administração eficiente e eficaz, voltada para resultados. Além disso, possuem uma imagem positiva em relação à consultoria, pois associaram a esses serviços palavras como "ajuda" e "capacidade". Portanto, a demanda por serviços de consultoria no setor público dessa região é considerada expressiva, pois 63,6% dos gestores mostraram-se dispostos a contratar consultoria, principalmente nas áreas de finanças, gestão de pessoas e setor administrativo.

Palavras-Chave: Consultoria. Administração Municipal. Demanda.

## **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL NO ALTO OESTE  
POTIGUAR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A DEMANDA POTENCIAL**

## RESUMO

O interesse por serviços de consultoria na administração pública tem aumentado a cada dia, pois os gestores estão cada vez mais buscando serviços especializados, para que se tenha resultados eficientes e eficazes para atender as necessidades da população. Diante disso, este trabalho teve como objetivo geral identificar a demanda potencial por serviços de consultoria na administração pública municipal do Alto Oeste Potiguar. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, sendo de natureza quanti-quali. O universo abrangeu trinta e sete chefes do Poder Executivo Municipal do Alto Oeste, sendo que a amostra correspondeu a quatorze gestores municipais. Os dados foram coletados através de entrevista estruturada. Estes foram analisados a partir de análise de conteúdo, análise do discurso e nuvens de palavras. Como resultados foi possível concluir que os gestores municipais compreendem a importância de uma administração eficiente e eficaz, voltada para resultados. Além disso, possuem uma imagem positiva em relação à consultoria, pois associaram a esses serviços palavras como “ajuda” e “capacidade”. Portanto, a demanda por serviços de consultoria no setor público dessa região é considerada expressiva, pois 63,6% dos gestores mostraram-se dispostos a contratar consultoria, principalmente nas áreas de finanças, gestão de pessoas e setor administrativo.

**Palavras-Chave:** Consultoria. Administração Municipal. Demanda.

## CONSULTING IN MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATION IN THE ALTO OESTE POTIGUAR: AN EXPLORATORY STUDY ON THE POTENTIAL DEMAND.

### ABSTRACT

The interest for consulting services in public administration has increased every day, because managers are increasingly seeking specialized services, in order to have efficient and effective results to meet the needs of the population. So, this paper aimed to identify the potential demand for consulting services in the municipal public administration of Alto Oeste Potiguar.

The research was characterized as exploratory, being qualitative and quantitative in nature. The universe consisted of thirty-seven chiefs of the municipal executive of the Alto Oeste, and the sample corresponded to fourteen municipal managers. The data were collected through structured interviews. These were analyzed using content analysis, discourse analysis and word clouds. As results it was concluded that municipal managers of the Alto Oeste understand the importance of an efficient and effective administration, oriented to results. Also, they have a positive image in relation to consulting because they associated these services with words like "help" and "ability". Therefore, the demand for consulting services in the public sector in this region is considered significant because 63.6% of managers were willing to hire consulting, especially in the areas of finance, human resource management and administrative sector.

**Keywords:** Consulting. Municipal Administration. Demand.

## 1. INTRODUÇÃO

A nova era da administração pública evidencia a busca de instrumentos capazes de aumentar o desempenho dos funcionários, a qualidade nos serviços prestados à sociedade, além da otimização dos recursos para a obtenção de resultados que é a satisfação do cidadão. Esse novo modelo de gerenciamento organizacional voltado para a eficiência, a eficácia e a efetividade do aparelho do Estado, com foco em resultados, mostra que a sociedade está cada vez mais participativa e cobrando dos gestores a concretização da função social que é direito do povo. Assim, atender as necessidades dessa nova realidade e acompanhar as transformações que a gestão pública vive hoje – as novas tecnologias, a era digital, a modernização do modelo administrativo – requer dos atores responsáveis diretamente pela prestação desses serviços, conhecimentos especializados e de qualidade.

No entanto, essas pessoas nem sempre possuem o nível de conhecimento requisitado para desenvolver determinadas funções, principalmente a de administrar, assim como também a sua equipe de colaboradores. Diante disso, muitas organizações públicas estão contratando serviços de consultoria, para que haja uma orientação e um auxílio profissional especializado e, conseqüentemente, que as demandas da população sejam atendidas de maneira eficiente e qualificada.

É válido destacar que enquanto as organizações privadas objetivam o lucro, as públicas tem como finalidade maior a satisfação do cidadão, a função social que é atender as necessidades da população. Assim, serviços de consultoria nas organizações públicas funcionariam como uma resposta rápida dos governantes em atender de forma adequada as demandas do povo.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo principal conhecer a demanda potencial por serviços de consultoria na área pública municipal do Alto Oeste Potiguar, no quadriênio de 2017 a 2020. Assim, esta pesquisa, contribui de forma direta para os habitantes do Alto Oeste Potiguar, uma vez que ao estudar se as organizações públicas municipais dessa região já trabalham ou pretendem trabalhar com serviços de consultoria, está abrindo um caminho para que esses gestores se conscientizem que serviços de consultoria não é um desperdício de dinheiro ou um gasto extra, mas sim, um investimento que terá retorno a curto, a médio, ou a longo prazo, e a sociedade é a maior beneficiada com isso, porque os recursos serão mais bem administrados, e as necessidades melhores atendidas, agregando dessa maneira, valor à vida do cidadão, pois como afirma Drucker (2011) “Não existem países subdesenvolvidos. Existem países subadministrados”. Além disso, esta pesquisa contribuirá na identificação das áreas que mais necessitam de serviços de consultoria no setor público municipal do Alto Oeste, para os gestores públicos municipais que buscam solucionar os problemas da organização através de profissionais da área, aprimorando dessa forma, sua administração.

## 2. CONSULTORIA

Há diferentes perspectivas de se conceituar o termo consultoria, para Schein (2008), por exemplo, a consultoria tem um enfoque voltado para o processo, ou seja, o *como* as coisas acontecem na relação entre consultor/cliente é tão importante quanto o *que é feito*. O processo ou o *como*, segundo esse autor, geralmente comunica de uma forma mais clara o que as pessoas realmente querem dizer do que aquilo que elas dizem. Nesse sentido, ele define consultoria como: “[...] a criação de

uma relação com o cliente que permita a ele perceber, entender e agir sobre acontecimentos progressivos que ocorrem no seu ambiente interno e externo de modo a melhorar a situação tal como definida por esse cliente” (2008, p. 41).

No que se refere as etapas de um processo de consultoria, há muitas propostas de estruturação, sendo umas mais simples, outras mais específicas. Porém, todos os modelos existentes na literatura devem conter princípios que norteiam esse processo de trabalho, de forma estruturada e sequencial, para que haja uma garantia dos resultados estabelecidos na contratação de um consultor. O modelo de Concistré (2012), por exemplo, divide o projeto em seis etapas, quais sejam:

- 1) **Aproximação e entrevista inicial:** é o encontro do consultor com seu possível contratante. Normalmente ocorre uma reunião rápida, na qual é possível obter informações necessárias para a elaboração da proposta.
- 2) **Proposta:** o consultor deve redigir uma proposta com qualidade, pois o processo de venda só ocorrerá na discussão dos elementos dela. Assim, estão incluídos nessa fase a recuperação dos dados obtidos e a elaboração de um projeto.
- 3) **Contrato e decisão de agir:** é o momento em que o cliente decide negociar e contratar o projeto, ocorrendo a venda propriamente dita.
- 4) **Diagnóstico:** é a fase mais importante de um projeto, pois é o momento de conhecer todos os envolvidos e obter apoio na realização das tarefas. É quando todos se unem para atingir objetivos em comum.
- 5) **Execução:** o consultor escolhe os melhores métodos e ferramentas para que o processo de mudança aconteça, é o trabalho propriamente dito.
- 6) **Fechamento:** é o término do trabalho, o momento em que o consultor se retira da empresa cliente e esta continua o projeto sem a presença desse profissional. Porém, antes dessa saída ele deve assegurar as condições para que todo o investimento feito no processo não se perca, ou seja, ele deve certificar-se que a mudança ocorrerá realmente.

Assim, cabe ao consultor e a empresa cliente decidir coletivamente qual modelo mais se adequa à realidade da organização. O importante é que ambas as partes envolvidas atuem com qualidade e responsabilidade para que os resultados almejados sejam alcançados.

A necessidade de serviços de consultoria não está apenas no setor privado, mas no público também. A administração pública tem como fim principal a função social, conforme discussão de Nascimento (2010): gestão é prática que deve ser aprimorada para o alcance de determinados fins tais como reduzir a pobreza, melhorar a educação, aumentar a competitividade da economia, aumentar a conservação de recursos naturais, preservar, estender e expandir a cultura. Assim, para que essa função social seja alcançada com qualidade e eficiência é necessário que o desperdício dos recursos disponíveis seja eliminado ou ao menos minimizado, a corrupção seja combatida, os recursos humanos sejam capacitados, etc.

Por essa maior exigência de uma gestão mais qualificada e eficiente, a administração pública, ultimamente, passa por uma transformação de um modelo de gestão burocrático para um modelo que estudiosos como Bresser-Pereira (2005) chamam de gerencial ou nova administração pública. Assim, administrar apenas em função de normas e leis não é mais o suficiente dado que novas tecnologias surgem a cada dia, a sociedade está cada vez mais esclarecida e participativa, mudanças organizacionais ocorrem a cada instante, enfim, a complexidade no ambiente das organizações aumenta gradativamente, exigindo do gestor uma maior profissionalização (OLIVEIRA, 2005).

Nessa perspectiva, o gestor público que ainda se baseia no modelo tradicional

ou burocrático não atende mais às necessidades da sociedade, pois “novas condições e novos ambientes requerem também novas formas de governança e de gestão” (NASCIMENTO, 2010, p. 2). O novo perfil do gestor tenta buscar referenciais estratégicos como: visão de futuro, a definição dos objetivos a serem alcançados, uma gestão voltada para o desempenho, eficiência e eficácia dos resultados.

#### 4. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nas palavras de Maximiano (1995, p. 60) administrar “é o processo que tem como finalidade garantir a eficiência e eficácia de um sistema”. Para o Minidicionário Aurélio, administrar é “1. Gerir (negócios públicos ou particulares). 2. Governar; dirigir. 3. Dirigir (instituição)”. Desta forma, a palavra administração é conceituada como sendo o processo de “[...] aplicação de técnicas com o intuito de estabelecer metas e operacionalizar o seu alcance pelos colaboradores participantes das organizações a fim de que se obtenha resultados que satisfaçam as necessidades de seus clientes assim como às suas próprias” (CHIAVENATO, 1997, p. 10).

O cenário atual da administração pública municipal brasileira passa pela necessidade de mudança na forma de administrar, pois deve-se acompanhar as novas tendências de gestão (modelo gerencial), e, além disso, estamos vivendo:

[...] um momento histórico inédito para a humanidade, incluindo a globalização, a forte competitividade, as rápidas mudanças tecnológicas e os demais fatores que exigem dos administradores uma capacidade de percepção, adaptação e, até mesmo, antecipação a essas mudanças. (CNM, 2008, p. 16).

Assim, o papel dos gestores municipais, diante dessa realidade moderna, não se restringe mais a somente solucionar problemas específicos enfrentados pelos cidadãos, mas há a necessidade de criar condições favoráveis para os diversos atores sociais interagirem entre si e com a organização pública municipal. Os administradores devem se conscientizar que os cidadãos precisam de administrações eficientes, eficazes, efetivas e transparentes, com profissionais capacitados, qualificados e éticos, pois o nepotismo, a corrupção, um dia, de forma lenta e gradual, não terá mais espaço (espera-se) nesse universo político-administrativo.

A partir dessas novas ideias tem-se a nova era da administração pública, conhecida também como administração gerencial, entendida como:

[...] um dos movimentos mais recorrentes e atualmente discutidos em todo o mundo, tendo surgido na segunda metade do século XX como alternativa para superar os problemas causados pelas chamadas buropatologias estatais associado à incapacidade de os governos atuarem com eficácia, eficiência e efetividade em determinados setores da economia. (CNM, 2008, p. 16)

Dessa forma, o novo cenário que se tem em relação à administração, seja de empresas privadas ou públicas, é a exigência da flexibilidade na gestão, descentralização de funções, criatividade, mudança de estrutura organizacional, foco no cliente, busca por melhores resultados. Essas características tendem a gerar mais qualidade, eficiência e eficácia no âmbito da administração.

Para Brandão e Guimarães (2001) ter **competência** é assumir

responsabilidades diante de situações complexas juntamente com o exercício ordenado de uma reflexividade no trabalho, o que permite ao profissional lidar com fatos ainda não vivenciados, surpreendentes e únicos.

No que se refere à **projetos estratégicos**, Oliveira (2007) afirma que projetos são empreendimentos temporários que visam criar um produto ou serviço único. Temporários porque cada projeto deve ter um início e um fim bem determinados, e único porque o novo produto ou serviço é diferente dos demais já existentes. E estratégia pode ser definida como o caminho adequado estabelecido para alcançar os objetivos da empresa.

A busca pela eficiência, eficácia e efetividade na administração pública é resultado das ideias da administração gerencial, assim, identificar se uma organização foi eficiente, eficaz e efetiva em suas atividades, é saber avaliar como aconteceu (eficiência), o que aconteceu (eficácia) e que diferença fez (efetividade).

A **qualidade** no setor público é entendida, na visão de Coutinho (2000, p. 48), como “a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos, supondo ainda a redução dos custos e a melhoria permanente dos processos de acordo com as exigências da sociedade”.

Outro foco da nova administração pública é o **resultado**, que possui uma visão empreendedora não mais orientada para os processos, mas sim para os resultados. Essa nova concepção da administração no setor público parte do planejamento, visando atingir os objetivos e metas institucionais traçados. Assim, para que se chegue aos melhores efeitos possíveis, na nova administração pública há uma maior preocupação com o controle e transparência das ações e gastos, com a prestação de contas, uma maior aproximação com a população, uma maior eficiência, eficácia e efetividade dos recursos disponíveis e uma melhor qualidade na prestação de serviços.

A administração pública com foco no **cidadão** foi influenciada pelos princípios da administração de empresas que tem como foco o cliente. No setor público cliente é compreendido como as pessoas que usufruem dos serviços prestados, sendo chamados de usuários. De acordo com Matias-Pereira (2010, p. 115):

A Administração Pública Gerencial é orientada para o cidadão, voltada para o consumidor, e se concentra nas necessidades e perspectivas desse consumidor, o cliente-cidadão. No gerencialismo, o administrador público preocupa-se em oferecer serviços, e não em gerir programas, visa atender aos cidadãos, e não às necessidades da burocracia.

Portanto, a nova administração pública ou administração gerencial busca ajustar-se às reais necessidades do cidadão, para isso procura mudar a forma de prestação de serviços com maior eficiência, eficácia, efetividade e qualidade, partindo sempre do planejamento até chegar aos resultados esperados.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção tem-se a descrição do caminho que foi percorrido para que se chegasse a resposta do problema de pesquisa. Assim, este estudo caracteriza-se como sendo exploratório, por meio de levantamento, e de natureza qualitativo-quantitativo. Exploratório na medida em que buscou identificar o mercado potencial por serviços de consultoria na área pública municipal do Alto Oeste Potiguar, partindo do pressuposto de que ainda não há trabalhos acadêmicos voltados para o

conhecimento dessa demanda, e pelo motivo de que pretendeu-se conhecer as principais áreas demandantes por serviços de consultoria nas prefeituras dessa região; levantamento, uma vez que interrogou-se diretamente os sujeitos da pesquisa, cujo comportamento se desejava conhecer. Qualitativa-quantitativa (quali-quantitativa), visto que a pesquisadora lidou com descrições do contexto de uma situação, no caso a visão que os administradores públicos municipais possuem em relação a serviços de consultoria, utilizando-se também de dados estatísticos.

No que tange ao universo e amostra, Gil (2008, p. 89) observa que as pesquisas sociais abrangem um universo muito amplo, que muitas vezes é impossível considerá-los em sua totalidade. Nesse sentido, faz-se necessário, na maioria dos casos, trabalhar com uma amostra, isto é, “uma pequena parte dos elementos que compõem o universo”. Neste trabalho, o universo é formado pelos chefes do Poder Executivo Municipal que fazem parte da região do Alto Oeste Potiguar, que é formada por 37 municípios.

Em relação à amostra, esta pesquisa contou com 14 gestores municipais do Alto Oeste Potiguar. Essa seleção foi feita com base em critérios estabelecidos pela pesquisadora e seu orientador, nesse caso o fator determinante foram os municípios que possuem um número de, ao menos, 5.000 eleitores. Desta forma, a técnica amostral utilizada foi a não-probabilística intencional. Assim, a amostra foi composta por 14 (quatorze) gestores das seguintes cidades, conforme **Quadro 1**:

**Quadro 1** – Municípios da amostra e número de eleitores.

Municípios	Número de eleitores
1. Alexandria	9.754
2. Antonio Martins	5.891
3. Doutor Severiano	5.345
4. José da Penha	5.193
5. Luís Gomes	8.457
6. Marcelino Vieira	6.388
7. Martins	6.698
8. Patu	8.929
9. Pau dos Ferros	19.925
10. Portalegre	6.227
11. São Miguel	18.839
12. Severiano Melo	7.347
13. Tenente Ananias	8.125
14. Umarizal	9.220

Fonte: Tribunal Superior Eleitoral (2017).

Em relação à coleta de dados, foi realizada a partir de entrevista estruturada, com perguntas abertas e fechadas. Esse tipo de técnica caracteriza-se pela flexibilidade e possibilidade de adaptação ao entrevistado, no qual há um roteiro de perguntas já elaboradas, mas que se necessário pode sofrer alterações no decorrer da coleta dos dados.

Quanto ao tratamento dos dados, a pesquisa se baseou na forma de tratamento conhecida como análise de conteúdo, entendida por Marconi e Lakatos (2008) como



sendo uma técnica de pesquisa, na qual ocorre uma descrição objetiva, sistemática, e quantitativa do conteúdo evidente da comunicação. Além disso, foi utilizado a análise do discurso, isto é, feito uma análise da estrutura do texto e a partir disto tentou-se compreender as construções ideológicas presentes no mesmo. E, por fim, foi criado nuvens de palavras feitas a partir do programa *tagul*, que mede a frequência das palavras mais citadas em um texto e a partir disso, cria-se nuvens que podem ser personalizadas a seu gosto, como a cor, o formato e etc.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise e discussão dos resultados, a partir dos dados coletados junto aos chefes do poder executivo municipal do Alto Oeste, por meio de entrevista estruturada. Estes dados foram organizados em gráficos e nuvens de palavras, analisados e transformados em informações para que o objetivo fosse alcançado.

Para a análise e discussão dos resultados foi utilizado como nomenclaturas **Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3, Gestor 4, Gestor 5, Gestor 6, Gestor 7, Gestor 8, Gestor 9, Gestor 10, Gestor 11, Gestor 12, Gestor 13 e Gestor 14**. Assim, quando indagados sobre as competências que um gestor precisa ter para assumir esse cargo, as mais indicadas foram, conforme **Figura 4**:

**Figura 4** – Competências necessárias na visão dos gestores



**Fonte:** Pesquisa de campo (2017).

As palavras compromisso, honestidade, responsabilidade e conhecimento foram as mais citadas entre os entrevistados, refletindo assim, uma preocupação por parte dos gestores em gerenciar os recursos da melhor maneira possível, voltados para o cidadão. Entende-se que essas competências citadas estão mais voltadas para a conduta ética e os valores que um gestor deve ter para exercer esse cargo, ou seja, respeito, responsabilidade, integridade, honestidade, transparência, humildade, caráter são pressupostos para as atitudes das competências. Competência é algo muito mais amplo, que envolve um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer uma determinada atividade.

Em relação ao que se entende de uma gestão voltada para resultados, os entrevistados deram as seguintes respostas:

**Gestor 5:** Uma gestão voltada para resultados é aquela que prima pelo planejamento e o faz ser executado, objetivando sempre a

otimização dos resultados.

**Gestor 6:** Principalmente ter planejamento e metas, tem que se planejar e ter as metas pra ser atingidas. [...] E uma equipe comprometida, competente, determinada pra conseguir resultados. Você tem que ter um destino a chegar, senão o planejamento fica difícil, aleatório. Ordem e progresso, tem que ter ordem pra progredir.

Percebeu-se a partir das falas dos gestores municipais, que a palavra planejamento foi citada na maioria das respostas. **O gestor 5**, por exemplo, afirmou que esse tipo de gestão é aquela que coloca em primeiro lugar o planejamento, para a partir disso executá-lo em busca da otimização desses resultados. Nessa mesma linha de pensamento, **o gestor 6** citou como instrumentos de trabalho para se chegar a uma gestão de resultados, o planejamento e as metas. Ele fez uma comparação entre o lema da República Federativa do Brasil - ordem e progresso - com as palavras planejamento e resultados. Entendeu-se que ordem está relacionada a se ter planejamento e metas, um caminho a ser seguido de forma coerente e projetada, enquanto que progresso está em conexão com os resultados, pois progredir é avançar, caminhar em busca daquilo que foi traçado.

Desta forma, identificou-se que os gestores do Alto Oeste, cujos municípios possuem ao menos 5.000 eleitores, conhecem as funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar. Esse fator é importante porque possibilita o aumento da eficiência, eficácia e efetividade das organizações, seja pública ou privada. Isso porque a ação de planejar evita a desorganização nas operações, possibilita a tomada de decisões mais racionais e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos traçados.

A terceira pergunta se referiu aos principais desafios de uma gestão estratégica no serviço público municipal. De acordo com as respostas dos entrevistados teve-se os seguintes resultados, conforme **Figura 5**:

**Figura 5** – Principais desafios de uma gestão estratégica no serviço público municipal



Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Os gestores apontaram como principais desafios os problemas na saúde, na educação e a falta de recursos para o município. A educação, que envolve o combate ao analfabetismo e a evasão escolar, além da conscientização para com as crianças e os jovens de que é pelo estudo que se chega aos objetivos, desejos e sonhos idealizados. Destacaram também a falta de colaboradores qualificados no seu quadro de funcionários para exercer as funções que lhes cabem. Eles defendem a grande importância da capacitação e da qualificação profissional, para que o gestor tenha uma equipe especializada e apta a ajudá-lo no gerenciamento do município. Na área

da saúde, uma necessidade instantânea, que em muitos casos não se dá para esperar, é apontado também como um grande desafio. O que há na maioria das cidades é uma saúde curativa, ou seja, que só se trata quando já está doente, que não se previnem. E o ideal seria ter uma saúde preventiva, isto é, que houvesse programas e projetos para conscientizar e ensinar a população a como se prevenir de vários problemas como epidemias de dengue, gripe e etc.

Outro ponto bem destacado como desafio foi a escassez de recursos financeiros para os municípios, saber administrar esses recursos de forma que decisões sejam tomadas eficiente e eficazmente, atendendo as prioridades.

Em apenas uma resposta para essa pergunta falou-se em gestão estratégica, os demais comentaram somente os desafios. Estratégia, conforme o dicionário Aurélio (2004) é a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos, visão de futuro. Assim, os principais benefícios de uma gestão estratégica no serviço público municipal são: identificar possíveis problemas que poderão surgir posteriormente; preparar as organizações públicas para as mudanças; identificar e explorar as futuras oportunidades; ajudar a ordenar as ações individuais em uma organização voltada para o coletivo (CNM, 2008). Assim, o **Gestor 9**, tem como uma importante estratégia de gestão ser referência, ser um espelho para os demais municípios, pois a cidade que o mesmo gerencia funciona como um polo para as demais da região. Então, ele usa esse fator como um diferencial, pois tem que fazer uma gestão eficiente e eficaz pensando não só na sua comunidade local, mas também nas circunvizinhas, servindo assim de exemplo.

Uma das maiores carências no serviço público municipal citada pelos gestores foi a falta de qualificação profissional de seus funcionários. Isso quer dizer que para a elaboração de projetos, de programas que visem o desenvolvimento do município, enfim, lidar com as atividades da administração pública para que seja eficiente e eficaz é preciso ter pessoas capacitadas e qualificadas, com conhecimentos técnicos e muitas vezes burocráticos, para que as coisas funcionem bem e num ritmo adequado.

O **Gestor 9** apresentou a grande importância de se ter pessoas qualificadas e especializadas assessorando a administração de uma organização. Segundo ele,

[...] se a gente não tiver boa assessoria, se a gente não tiver consultoria eficiente, a gente não sai do canto, porque eh, é tudo muito técnico, por exemplo, se você puxa pra saúde, desenvolvimento social, turismo, meio ambiente, cada órgão desse tem uma legislação específica, tem um modo operante, específico. [...] Então, as assessorias existem e precisam mesmo existir porque dá ao gestor a tranquilidade e o conforto e a segurança, claro, de saber que tá agindo correto, pela sua própria conduta, mas também respaldado por outros profissionais notoriamente qualificados.

Então, percebeu-se no discurso do **Gestor 9** que é fundamental para as organizações terem serviços de assessoramento e consultoria, principalmente para que a burocracia e as partes técnicas possam ser tratadas através de profissionais qualificados, dando segurança e tranquilidade aos gestores em termos de estar agindo de acordo com a legalidade.

No que diz respeito a imagem mental que os gestores municipais tem associada à serviços de consultoria, identificou-se os seguintes resultados, conforme **Figura 6:**

**Figura 6 – Imagem mental dos gestores sobre consultoria**



Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Evidenciou-se que os gestores municipais do Alto Oeste possuem uma imagem positiva em relação a serviços de consultoria. O termo foi associado a palavras como ajuda, capacidade, orientação, resultados, eficiência, qualidade, resolução de problemas, dentre outras. Apenas o **Gestor 1** associou esse termo à palavra despesa, pois segundo ele é preciso ter recursos pra pagar uma consultoria. “[...] essa é a dificuldade de contratar uma assessoria, é a despesa que nós temos aqui”. Todas as palavras citadas tem coerência com os conceitos e as características de consultoria discutidos no referencial teórico, como a ideia de auxílio, melhores resultados, qualidade, melhor planejamento.

Quando questionados sobre a necessidade de contratar alguma empresa de consultoria para a prestação de serviços na gestão de 2017 a 2020, 63,6% responderam que sim, enquanto que 36,4% não, como pode se observar no **Gráfico 1**:

**Gráfico 1 – Necessidade de contratar serviços de consultoria.**



Fonte: Pesquisa de campo (2017).

Esse percentual indica um mercado potencial na região do Alto Oeste por serviços de consultoria na administração pública municipal. Assim, cada vez mais os gestores estão preocupados em acompanhar as inovações da nova gestão pública, com foco em atender as necessidades da população, oferecendo-lhes serviços qualificados, eficientes e eficazes.

Os principais motivos da necessidade de contratar serviços de consultoria foram apontados pelos gestores, a saber:

- A necessidade de pessoas qualificadas para atuarem na elaboração de planos e projetos para o município.
- A busca pela melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população.
- A busca pela segurança de projetos bem elaborados e com embasamento nas questões legais.

- Pela carência de profissionais qualificados no quadro de funcionários.

Os que indicaram a não possibilidade de contratar serviços de consultoria na gestão de 2017 a 2020, tiveram como principais argumentos:

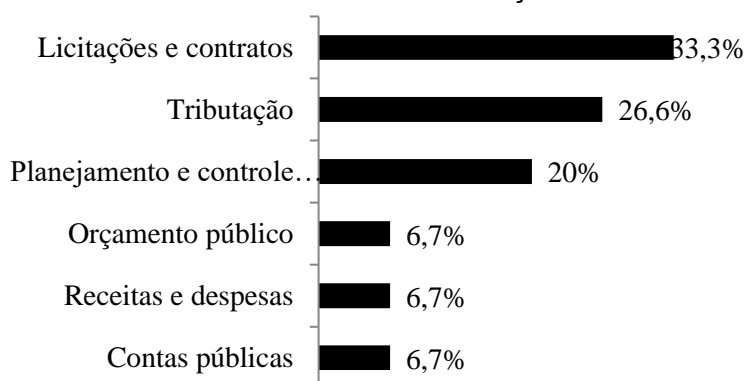
- A falta de recursos financeiros.
- O endividamento atual do município.
- Por já ter consultoria contratada, ou seja, já possuir pessoas qualificadas prestando serviços desse tipo para a organização.

Aqueles gestores que responderam sim continuaram a entrevista. Para identificar as áreas e as atividades que mais demandam serviços de consultoria foi elencado quatro áreas gerais e suas respectivas atividades entendidas como as mais presentes dentro de uma organização. A área de finanças, que incluiu: orçamento público, planejamento e controle das finanças; licitações e contratos; tributação; receitas e despesas; e contas públicas. A área de gestão de pessoas: treinamento/capacitação; plano de cargos e carreira; gerenciamento de conflitos; desenvolvimento de equipes; programas de motivação; e avaliação de desempenho. A área administrativa com: planejamento estratégico, assessoria administrativa; plano diretor; e projetos. E a categoria outros que envolveu: execução de palestras; arranjo físico; reestruturação administrativa; inovação/criatividade; sistemas de informação; pesquisas de opinião; *marketing*; e secretarias.

Desta forma, os entrevistados poderiam marcar mais de uma opção em cada área de acordo com as necessidades da organização ou não marcar caso eles entendessem que não havia necessidade de serviços de consultoria. Para cada área criou-se um gráfico, mostrando as atividades/serviços que foram indicadas com maior frequência. Para se chegar ao percentual utilizou-se a divisão entre o número de indicação que cada atividade/serviço recebeu individualmente pelo número total de indicações naquela área.

Dessa maneira, na **área de finanças** destacou-se a necessidade de serviços de consultoria em licitações e contratos, com 33,3%, em seguida vem tributação com 26,6%, planejamento e controle das finanças com 20% e numa proporção menor receitas e despesas, contas públicas e orçamento público, todos com 6,7%. Essas informações podem ser observadas no **Gráfico 2**, abaixo.

**Gráfico 2 – Área de finanças**



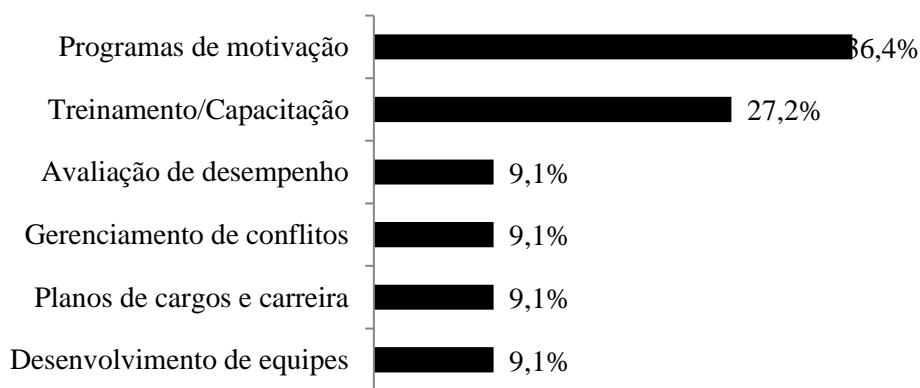
**Fonte:** Pesquisa de campo (2017).

Essa área teve o maior número de indicações, cerca de 15, em que os gestores apontaram a maior necessidade nas atividades/serviços que pertencem a essa categoria. Isso pode significar a grande dificuldade relatada nas entrevistas: a escassez de recursos. Assim, há a necessidade de olhar mais estrategicamente e de

forma qualificada para essa área, no sentido de haver uma melhor administração dos recursos financeiros que o município recebe. Além de gerar novas receitas para que o município possa atender mais eficazmente as necessidades da população. Pode refletir também a falta de profissionais qualificados na organização, em termos de entender a burocracia e trabalhar conforme as regras, principalmente com o lado financeiro, já que é uma das áreas mais fiscalizadas numa instituição pública municipal.

Na área de gestão de pessoas o número de indicação foi de 12, sendo que há maior necessidade em programas de motivação com 36,4%. Em seguida treinamento/capacitação recebeu 27,2% das indicações, além de avaliação de desempenho, gerenciamento de conflitos, planos de cargos e carreira e desenvolvimento de equipes, com 9,1% cada, de acordo com o **Gráfico 3**:

**Gráfico 3 – Área de gestão de pessoas**

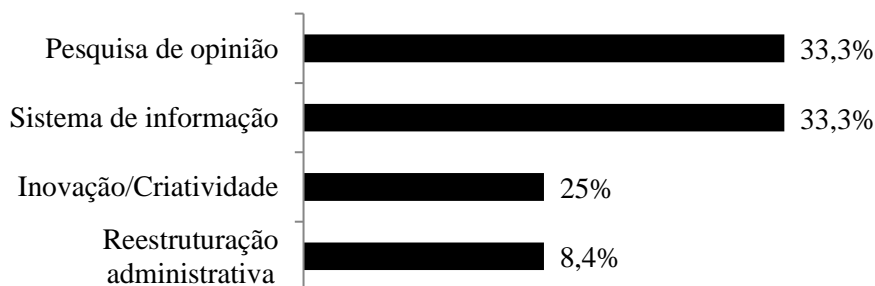


**Fonte:** Pesquisa de campo (2017).

Esses números refletem que os funcionários das organizações públicas municipais do Alto Oeste precisam ser motivados e treinados/capacitados para exercerem suas funções de forma eficiente e eficaz. Muitas vezes estão na organização em áreas que não gostam e que não possuem conhecimentos técnicos para isso.

Na **área administrativa** houve também 12 indicações, em que há maiores dificuldades e conseqüentemente necessidades de serviços de consultoria em elaboração de planos e projetos para o município. O Plano Diretor teve um percentual de 33,3% assim como projetos, seguidos de assessoria administrativa com 25% e planejamento estratégico com 8,4%, conforme **Gráfico 4**:

**Gráfico 4 – Área administrativa**

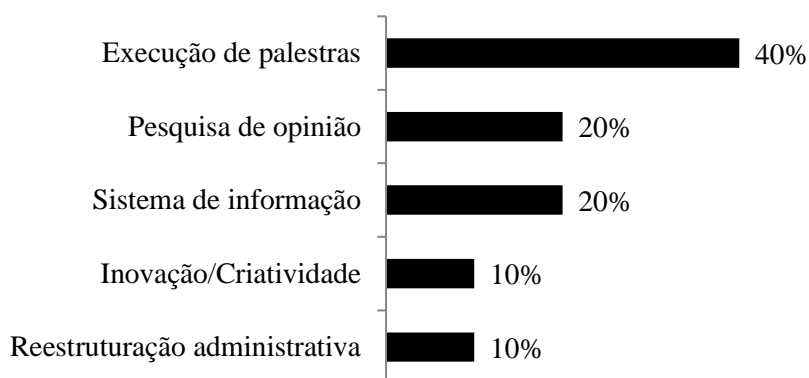


**Fonte:** Pesquisa de campo (2017).

Isso mostra a preocupação dos gestores municipais do Alto Oeste em se ter documentos que visem uma administração planejada em busca dos objetivos colocados em planos, para que o gestor tenha um norte de suas ações administrativas. Há também a preocupação na elaboração de projetos para trazer melhorias e desenvolvimento para o município.

A categoria **outros** que incluiu várias atividades/serviços diversificados recebeu 10 indicações e as principais necessidades de consultoria podem ser observados **Gráfico 5**:

**Gráfico 5 – Outras áreas e serviços.**



**Fonte:** Pesquisa de campo (2017).

Assim, identificou-se principalmente a necessidade de se fazer palestras nas organizações públicas municipais do Alto Oeste. Os gestores afirmaram que palestras são importantes porque orientam, informam, conscientizam e, muitas vezes despertam os profissionais a trabalharem de forma coletiva, em busca de atingir os objetivos da organização, sem disputa de posição hierárquica e conflitos entre eles. Desta forma, esse serviço teve um percentual de 40%, seguido de pesquisa de opinião e sistemas de informação com 20%. Inovação/criatividade e reestruturação administrativa só receberam indicação de 10% cada.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar o potencial de demanda por serviços de consultoria no segmento público municipal do Alto Oeste Potiguar. Assim, evidenciou-se que os gestores municipais dessa região estão baseados, ao menos na teoria, nos princípios da nova administração pública, pois quando indagados sobre temas como gestão voltada para resultados, desafios de uma gestão estratégica e propostas de ações futuras, eles apresentaram coerência com as ideias dessa nova forma de administrar uma organização. Por exemplo, ao discutir o que seja uma gestão voltada para resultados a maioria deles citou a palavra planejamento como tarefa inicial, além de focar a busca pelos resultados sempre pensando em atender as necessidades da população, a busca pela qualidade nos serviços prestados para satisfazer seus usuários.

Dessa forma, pode-se concluir que os chefes do poder executivo municipal do Alto Oeste compreendem que administrar é saber otimizar os recursos escassos atendendo as prioridades da população, e ao mesmo tempo procurar melhorias através de programas, planos e projetos que possam desenvolver o município e

solucionar os principais problemas. Porém, percebeu-se a partir das respostas dos entrevistados que não há no quadro de colaboradores das organizações, pessoas qualificadas e capacitadas para elaborar esses projetos e acompanhar todo o processo até a sua execução. Além de carências de qualificação em diversas áreas para se conseguir eficiência, eficácia e efetividade nos resultados esperados.

No que se refere à imagem mental que os gestores municipais associaram à palavra consultoria, as mais indicadas foram ajuda, capacidade, resultados, qualidade e solução de problemas. Essas respostas mostraram que eles possuem uma imagem positiva em relação à consultoria, tanto é que **63,6%** dos gestores municipais mostraram-se dispostos a contratar esse tipo de serviço para a sua gestão de 2017 a 2020. Os principais motivos dessa necessidade de consultoria nas organizações públicas municipais do Alto Oeste é a necessidade de pessoas qualificadas para atuarem na elaboração de planos e projetos e a busca pela melhoria da qualidade nos serviços. Dentre os que disseram que não há a necessidade de contratar esse tipo de serviço para esse período, representa 36,4%, tendo como principais motivos a falta de recursos financeiros e já ter consultoria contratada.

Quanto às áreas/serviços demandantes por consultoria identificou-se que as maiores necessidades estão nas áreas de finanças, nos serviços de tributação (33,3%), licitações e contratos (26,6%) e planejamento e controle das finanças (20%); em gestão de pessoas destacaram-se programas de motivação (36,4%) e treinamento/capacitação (27,2%); no setor administrativo, os mais indicados foram elaboração de planos municipais (LOA, PPA, LDO) e projetos com 33,3% cada, e assessoria administrativa com 25%. Além de outras áreas e serviços como execução de palestras com 40% de indicação.

É perceptível a carência de trabalhos científicos desenvolvidos com o tema consultoria na administração pública municipal. Porém, ficou explícito que estes trabalhos ajudam não só na melhoria dos serviços prestados às organizações como também para aqueles que contratam esse tipo de serviço. Sem ter o objetivo de encerrar o assunto pesquisado, buscou-se contribuir com reflexões teóricas sobre consultoria, administração pública municipal e serviços, temas relacionados ainda pouco explorados no Brasil.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. **A gestão de competências e gestão de desempenho:**

tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Organização, Recursos Humanos e Planejamento. RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 2001. . v. 41 . n. 1.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Primeira pesquisa nacional de avaliação da satisfação dos usuários do serviço público:** uma nova relação do setor público com o cidadão. Brasília: 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** 7 ed. – Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos,** 2<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



CNM. Confederação Nacional dos Municípios. **Nova administração pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas / Confederação Nacional dos Municípios – Brasília: CNM, 64 p. Vol. 6, 2008.**

CONCISTRÉ, L. A. **Consultoria: uma opção de vida e carreira: um guia para a profissão.** Rio de Janeiro: Elsevier: Campos, 2012.

COUTINHO, M. J. V. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual.** Revista do Serviço Público. Ano 51, Número 3 Jul-Set 2000, RSP.

DRUCKER, P. **Frases.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/frases/peter-drucker/>, 2011. Acesso em: 04 de janeiro de 2017.

FERREIRA, A. B. de H. **Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** Miniaurélio Eletrônico Versão 5.12. Positivo Informática, 2004.

FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação.** Tradução: Jorge Ritter. - 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

IDEMA. **Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Meio Ambiente do Rio Grande do Norte.** Disponível em: <http://www.idema.rn.gov.br>. 2007. Acesso em: 30 de agosto de 2017.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LISBOA, T. C. Gestão de serviços. In: KUAZAQUI, E. **Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas /** Edmir Kuazaqui, Teresinha Covas Lisboa, Márcia Gamboa. São Paulo: Nobel, 2005.

LOVELOCK, C. WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** – 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público.** São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração,** 4<sup>o</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão pública.** 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, E. S. de. **Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes.** Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade de São Paulo – USP. 213 p. São Paulo:

2005.

OLIVEIRA, A. F. **Gestão de projetos estratégicos**: um estudo de caso / A.F. de Oliveira. -- ed.rev. -- São Paulo, 2007. 182 p. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Naval e Oceânica.

ROQUETTE, N. S. A. **Projeto estruturador**: ampliação da profissionalização dos gestores públicos. Ação 1 - Perfil de competências dos gestores públicos. Belo Horizonte, 2007.

SARMENTO, M.; SILVA, N. A. **A Qualidade na Administração Pública - Uma Necessidade Urgente nos Serviços Públicos**. Revista Militar N.º 2451 - Abril de 2006. Disponível em: [http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?art\\_id=73](http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?art_id=73). Acesso em: 28 de junho de 2017.

SCHEIN, E. H. **Princípios da consultoria de processos**: para construir relações que transformam / Edgar H. Schein; Tradução de Antonio Luiz de Paula e Silva. – São Paulo: Petrópolis: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?> Acesso em: 15 de fevereiro de 2017.

SIQUEIRA, M. E. G. de; MATTOS, P. L. C. L. Consultoria externa em reforma do estado tem função técnica ou estratégica? Um estudo de caso. In: FEITOSA, M. G. G.; PEDERNEIRA, M. (orgs). **Consultoria organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

SOARES, A. P. F. M. **Instrumentos gerenciais utilizados na administração pública com foco no cidadão**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – FGV/EAESP, São Paulo, 2002.

TSE. Tribunal Superior Eleitoral. **Estatísticas de candidaturas**. Eleições 2016. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/eleicoes/eleicoes-anteriores/eleicoes-2016/eleicoes-2016/estatisticas-de-candidaturas>. Acesso em 15 de julho de 2017.