

V-111 - CONSULTORIA EM EMPRESA PÚBLICA NO SANEAMENTO: UMA NECESSIDADE OU OPÇÃO?

Silvano Mussonine Cabreira⁽¹⁾

Administrador na Corsan, Pós-graduado em Administração Pública, Direito do Saneamento, Consultoria Empresarial, Gestão Estratégica de Negócios. Mestrando em Direção e Administração de Empresas pela Universidad de la Empresa (Montevideu/Uruguai)

Endereço⁽¹⁾: Rua Bento Martins, 1970 Ap 101 - Centro – Rosário do Sul - RS - CEP: 97590-000 - Brasil - Tel: (55) 991-369498 - e-mail: smc20@ibest.com.br

RESUMO

Esta pesquisa científica estabelece uma reflexão sobre a consultoria na empresa pública identificando e avaliando alternativas para a melhoria na gestão e qualidade dos serviços em saneamento básico nos municípios do Rio Grande do Sul. Seria um modelo de gestão adequado que as empresas de saneamento necessitam? Há interferências ou influências na gestão? Por estas questões se verifica a necessidade de um estudo a partir da consultoria identificando a sua necessidade. Através da pesquisa documental com dados da Companhia Riograndense de Saneamento - CORSAN, apresentando como uma pesquisa mista entre qualitativa e quantitativa. E através de pesquisa bibliográfica conceitos relacionados ao assunto. Como estudo de caso através da consultoria interna faz-se a análise dos cargos em comissão e função gratificada, buscando identificar e demonstrar as dificuldades. A finalidade é definir a melhor alternativa de ação num ambiente repleto de incertezas, riscos, competição e possibilidades desconhecidas, que representam para os gestores da empresa um problema complexo e de grande importância. A Consultoria sendo um processo iterativo pode fornecer um ou mais conjuntos de opções com mudanças que ajudem na tomada de decisão mais adequada ao ambiente das necessidades da organização. Verifica-se que a inclusão de consultorias internas para a profissionalização nos processos administrativos seria a solução para reduzir as interferências e melhorar a gestão pública.

PALAVRAS-CHAVE: Consultoria, função gratificada, gestão pública, modelo de gestão, consultoria interna.

INTRODUÇÃO

A Administração pública e a política no Brasil vêm perdendo credibilidade e legitimidade social. Os funcionários públicos tornaram-se vilões. Os cidadãos tornaram-se "proprietários" políticos e econômicos da Administração e exigem resultados. O que poderia mudar este cenário? A consultoria poderia servir de apoio direcionando a gestão pública ao aprimoramento da estrutura do trabalho? Pode ser uma ferramenta que tem sua importância e necessidade para mudar este cenário.

Pela nova Gestão Pública a orientação lógica é a eficácia e eficiência da administração pública. Conforme BAZAGA (1998), a situação inversa pode colocar em questão o próprio sistema político, pois os governos que não proporcionam com eficácia as políticas e os serviços públicos demandados socialmente terão reduzido o apoio ao sistema político. A política utiliza como estratégia devido ao aumento da competição. Como destaca Braga (2000 *apud* MISOCZKY, 2001), que aceitar ou negar o caráter político das organizações e da administração pública, assim como as implicações das suas ações, em oposição a aceitar a suposta racionalidade superior do mercado. Sendo o Estado uma arena de múltiplos e controversos interesses, por vezes explicitados na forma de declarado conflito, devido à ausência de unanimidade nas políticas públicas, só por esses motivos, não deveria surpreender, pois a partir dos seus interesses e perspectivas individuais ou do grupo que integram (partidos políticos, representações regionais, setoriais, etc.); portanto, é possível dizer que todos os governos, simultaneamente, acumulam êxitos e fracassos com suas estratégias na busca de modelo de gestão.

Devido ao fato de verificar somente o interesse político e privado, em alguns países os serviços foram privatizados como países da Europa como França, Alemanha, Bélgica e Itália, mas alguns envolvidos em corrupção, outros resolveram reestatizar o saneamento. Assim como na América Latina, países como Bolívia, Argentina e Uruguai, que discutiram o modelo de gestão dos serviços de abastecimento de água e optaram por

manter sob controle público. Pois em alguns casos, os serviços, privatizados, voltaram a ser públicos, em função de reajustes abusivos das tarifas.

Portanto, Azambuja (1971, p. 2) nos diz que: “o Estado é uma sociedade que se constitui essencialmente de um grupo de indivíduos unidos e organizados, permanentemente, para realizar um objetivo comum”. Pois a sociedade exige do governo um nível de eficácia e eficiência da gestão pública, considerando os benefícios gerados pela atuação governamental.

A atuação do Estado está dentro do universo de princípios destinados a assegurar o interesse público sobre o privado e a orientar a Administração Pública na sua atividade para atender os interesses coletivos. A existência de privilégios é contra o Estado Democrático de Direito pela igualdade de oportunidades a todos os cidadãos. Dessa forma evitando tender a ideologias políticas, demonstrando de modo científico a importância da consultoria na gestão pública para a sociedade, o estudo, identificará a relevância que o assunto afeta ou não os gastos públicos e a direção de rumo estratégico para a empresa pública.

Mas qual a direção? O que a consultoria poderia auxiliar na gestão pública para facilitar e atender melhor a população? Seria reduzir ou aumentar a participação do Estado no Mercado? Cada mandato de governo com suas ideologias mudam a forma de gestão, gestores, estrutura, e os gastos públicos aumentam. Será que haveria necessidade? Ou rever o que existe e poder ser melhorado? O Funcionalismo fica no viés dessas mudanças. Ou deveria haver mudanças na atual estrutura estatal e política? São disfunções bastante importantes que têm como resultado constantes mudanças na gestão causando a falta de adaptação das organizações públicas. O que se pretende é fazer uma reflexão ao tema com um estudo de caso verificando através da consultoria a sua necessidade.

A Consultoria tem por objetivo preparar profissionais para o exercício, com competência e ética das atividades da organização, pois fortalece as empresas através do aprimoramento e desenvolvimento de habilidades, onde é bem aceita para atuar nos vários níveis da organização devido a não estar inserida na estrutura formal de poder. Sendo imparcial, com suporte estrutural, científico e técnico propõe ações que o agente interno não pode, não deve ou não deseja. A finalidade é definir a melhor alternativa de ação num ambiente repleto de incertezas, riscos, competição e possibilidades desconhecidas, que representam para os gestores da empresa um problema complexo e de grande importância. A Consultoria sendo um processo interativo pode fornecer um ou mais conjuntos de opções com mudanças que ajudem na tomada de decisão mais adequada ao ambiente das necessidades da organização.

A metodologia utilizada com as técnicas de coleta de dados através de pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, se apresentará como uma pesquisa mista entre qualitativa e quantitativa. Na pesquisa bibliográfica buscará conceitos relacionados à consultoria, gestão pública, política e democracia, dicotomia público/privado, privatização e empresas públicas de saneamento. É uma pesquisa exploratória com ênfase na pesquisa bibliográfica e, em menor escala, uma pesquisa descritiva.

A partir da definição de consultoria que identifica as etapas e tipos principais como a externa e interna. Sendo a consultoria interna aplicada no estudo de caso. Passando por cultura política e gestão pública, definindo os valores e possíveis influências na administração pública. Com a consultoria realizada internamente analisar-se-á os cargos em comissão e a função gratificada na empresa de saneamento no Rio Grande do Sul. Com tabelas analisando quantitativamente e qualitativamente, onde se busca identificar alternativas e verificar interferências na gestão em três períodos distintos analisando o levantamento de gastos e receitas.

Espera-se que o esforço atinja no longo prazo, reflexões que podem resultar em organizações públicas mais orientadas para os interesses da população, aumentando a efetividade e a eficiência das iniciativas públicas.

ANÁLISE

As Organizações tanto públicas ou privadas, no mundo do trabalho não é apenas uma forma de sobrevivência e sim um sofisticado mecanismo psicológico e social. Uma busca de excelência que requer o envolvimento multifuncional ou multidisciplinar para assegurar a efetividade nos resultados das ações. Portanto para melhor definição será dividido em seções.

A Consultoria

A atividade de consultoria é cada vez mais necessária, pois diariamente para adaptar-se ao ambiente de incertezas e mudanças, as organizações necessitam de muitas informações e habilidades. A alternativa seria manter no quadro de pessoal especialistas em maior número do que é necessário. O que é oneroso e limitante, pois não seria em tempo integral e também haveria desvio do mesmo para atividades de menor grau de complexidade. O que seria mais viável, a necessidade de um consultor. Nas etapas de consultoria, utiliza-se o conhecimento técnico de especialista, a capacidade de exploração, a compreensão contextual de um generalista, conservar um clima de cooperação e interação entre os envolvidos no processo. Onde em cada consultoria há a definição do problema, o desenvolvimento ou diagnóstico da situação atual com possíveis soluções e recomendações finais. Para Quintella (1994), as etapas da Consultoria são divididas em:

- **Diagnóstico empresarial**, onde se define as forças e fraquezas e os problemas principais que afetam o desempenho da organização ou processos;
- **Pesquisas e estudos especiais**, onde se determina o assunto de importância para a organização gerando relatório um relatório final;
- **Elaboração de soluções para problemas específicos**, do diagnóstico da etapa anterior para soluções do problema identificado;
- **Assistência na implementação**, após elaboração da solução a organização pode precisar de apoio para implantação.

Conforme Holtz, (1997) existem dois tipos de consultoria: a interna e a externa, sendo que os consultores internos são os prestam serviços dentro da organização em momentos específicos. Os consultores externos têm uma visão diferente por estarem fora do cotidiano e das dificuldades, mas tem pouco conhecimento da organização. Em Holtz (1997, p. 22) afirma:

“[...] a consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, um engenheiro e, só depois disto, um consultor. O médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e nem qualquer uma das outras pessoas que se voltam para a consultoria muda a sua profissão. Elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços.”

É uma ferramenta para melhor exercer a profissão, de maneira a descentralizar ações e atuar de forma sistêmica. Conforme experiências relatadas por (Kelley, 1979; Gianakis e Friedel, 1989; Ament e Deszca, 1992), a consultoria interna bem estruturada é um diferencial para a organização, pois valoriza o capital intelectual, por estar próximo aos processos a agilidade é melhor, processo contínuo de melhorias, a mensuração de resultados realizada em menos tempo, visão mais abrangente da empresa, melhoria do clima organizacional, fortalecimento nas relações, transparência da gestão, menor resistência aos processos de inovação. O consultor interno é um facilitador de processos, que diagnostica, busca alternativas, tira dúvidas sobre o processo. Deve ser um *coaching da organização*, assessorando o atingimento de metas.

Gestão Pública e Cultura política

As mudanças institucionais tão exigidas pela sociedade brasileira e necessárias a uma gestão pública efetiva são insuficientes. Dependem seu desenvolvimento ao conjunto de crenças, princípios e valores que ao longo do tempo são formados pelos cidadãos referente a cultura política.

Considerando o conjunto de fatores, como a cultura de uma nação ou território, sendo um elemento dinâmico e em constante desenvolvimento com influências positivas e negativas. Conforme BAQUERO (2003), as influências pelos fatores positivos são as crenças, disposições, motivações e normas enquanto aos fatores negativos seriam o atraso, miséria, clientelismo, personalismo e patrimonialismo. Sugere que compreender o conjunto de fatores adquiridos de uma sociedade é fundamental para definir o que acontece nas atuais gestões públicas favorecendo ou dificultando a democracia e seus valores, determinando o sucesso ou fracasso, na complexa relação entre cultura política e estabilidade democrática. Sobre a socialização e estabilidade democrática, MOISÉS (2008), estabelece que os processos na sociedade interagem de acordo com as experiências das pessoas frente à política, aceitando ou não, as orientações democráticas influenciando a democracia.

Algumas culturas são mais acessíveis a democracia enquanto outras seguem caminhos controversos. Por que será se todas as sociedades possuem iguais condições? De acordo com MOISÉS (2008), os regimes políticos dependem anteriormente da existência de valores que são adquiridos ao longo de anos e que se tornam

pertinentes as instituições. Identifica que nos países latinos americanos a influência da cultura política em relação às instituições democráticas reflete na democracia e na confiança política dos cidadãos. Marcello Baquero (2011) observa o constante desinteresse de governos nos países da América Latina a amparar grande parte da população vulneráveis, gerando uma cultura política híbrida com presença do clientelismo e do patrimonialismo se mantendo nos mesmos patamares de pobreza e exclusão social.

De acordo com Baquero e Prá (2007), define cultura política como:

conjunto de crenças e valores que os cidadãos incorporam ao longo do tempo, e sua capacidade de adaptar esses comportamentos numa perspectiva racional para alcançar determinados objetivos ou aprender a sobreviver politicamente.
(BAQUERO e PRÁ, 2007, p.19).

Verifica-se a importância histórica e a influência de valores adquiridos, sejam positivos ou negativos, na formação da cultura política de uma sociedade. Os valores geram princípios que darão a direção para ações, posições e disposições dos cidadãos em relação à política. São elementos muito fortes que tem grande resistência para ser mudado ou alterado, pois são enraizados e consolidados implicando e impulsionando ações que tem impacto político e social.

O Estudo de caso: Os cargos em comissão e função gratificada

A Companhia Riograndense de Saneamento - CORSAN abastece mais de 7 milhões de gaúchos, atuando em 320 municípios do Rio Grande do Sul com sistemas de abastecimento de água e também, em 56 municípios com sistemas de coleta e tratamento de esgoto. As operações atualmente decorrem de contratos de programas entre os municípios, conforme regulamentado na Lei 11.445/07.

Como o saneamento se integra na esfera da política pública, com a atuação do Estado que demanda formulação, avaliação, organização institucional e a participação da população como cidadãos(ãs) e usuários(as), busca-se fazer uma reflexão através da consultoria interna na análise dos cargos de gestão ou coordenação.

Verifica-se que de acordo com a empresa no portal transparência para atender a sua estrutura em 2015, possui 5446 funcionários com 444 Cargos em Comissão e Função Gratificada, 8,15% do total de funcionários estão em cargos de gestão ou coordenação. Os dados apontam para um crescimento desse número nos períodos analisados.

Tabela 1: Número de Cargos em Comissão e Função Gratificada

PERÍODOS	jan/07	jan/11	jan/15
Total de Cargos em Comissão e Função Gratificada	349	354	444

Fonte: CORSAN 2015

O que pode caracterizar de imediato uma propensão ao aumento de cargos, mas fazendo uma análise dos dados da empresa, como também em publicações e divulgações, o que ocorreu foi uma busca de melhoria de gestão na descentralização das atividades aumentando o número de Superintendências Regionais com a criação de duas Diretorias e consequente dilatação nas chefias de departamentos.

Identifica-se com a distribuição de empregos em relação aos cargos em Comissão e Função Gratificada uma tendência de maior participação do nível Médio nos três períodos. Considerando empregos como característica, não considerando outros fatores como tempo de serviço ou escolaridade dos funcionários.

Tabela 2: Percentagem de ocupantes em emprego no total de vagas de cargos em comissão e Função Gratificada.

Empregos	jan/07	jan/11	jan/15
FUNDAMENTAL	10,03	8,76	14,86
MÉDIO	64,18	64,41	54,05
SUPERIOR	25,79	26,84	31,08

FONTE: Autor

Na tabela 2, nota-se maior percentagem de empregos de nível médio distribuídos nos cargos de comissão e função gratificada. Mesmo com uma redução aproximada de 10% no último período, a supremacia continua em relação aos demais. Sendo que a redução anterior não aumentou muito a participação do nível superior, e sim distribuindo ao nível fundamental que teve participação maior em relação aos períodos analisados.

Os processos socioeconômicos, políticos e culturais que estruturam e determinam em grande medida as opções de políticas públicas em saneamento, deve incorporar na forma de gestão mudanças nas formas de organização do setor público, resultantes das pressões da globalização econômica e das lutas sociais e políticas que buscam a democratização do estado e da sociedade. A visão tradicional da organização do estado cega às carências da sociedade. De acordo com as Nações Unidas (2003), a deficiência do abastecimento de água e do esgotamento sanitário nas zonas urbanas tem um conjunto de causas acima da tecnológica. Diversos fatores estão relacionados, além da falta de financiamento das ações, o principal é a deficiência de gestão. Podendo ser pelas interferências desviando do planejamento adequado dos serviços e dos modelos institucionais efetivos e eficientes.

Aos moldes de um modelo adequado que possa reduzir interferências prejudiciais, deve-se ter uma visão empresarial, mais social voltado a nossa cultura e não somente a uma eficiência empresarial, mas como direito social de cidadania. A partir do fim do loteamento de cargos por razões políticas abre-se o caminho para um avanço maior que só será possível a partir da compreensão de que política e administração pública têm de andar juntas de forma integrada e que atenda requisitos mínimos para avançarmos a uma cultura de maior valorização do mérito no serviço público. Para isto, há uma forte necessidade para reduzir as interferências na gestão pública à instalação de consultorias internas e profissionalização dos cargos através do desenvolvimento de competências.

AVALIAÇÃO

A consultoria é um elemento estratégico nas organizações, seja tipo externa ou interna dependendo da situação tem vantagens e desvantagens. Para a gestão pública a consultoria interna seria alternativa de melhoria de gestão. As Organizações Públicas compartilham relações de poder com características distintas. Muitas características podem alterar o comportamento das pessoas nas organizações públicas. Como a limitação de autonomia, a possibilidade de inovar nos processos, flexibilidade de atuação e a forma de utilizar as competências adquiridas. Paralelamente, o poder é consequência do interesse e da razão de acordo com as vantagens que são proporcionadas.

Na tabela 3, de acordo com o analisado na empresa, as desvantagens da consultoria interna são supridas pelas vantagens da consultoria externa ou vice-versa. Ou seja, ambas interagem entre si e a interna se sobrepõe a externa em relação ao menor risco e abrangência maior na empresa.

Tabela 3: Consultoria Interna X Consultoria Externa

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
INTERNA	CONTATO DIÁRIO COM OS PROCESSOS	CARÊNCIA ATUALIZAÇÃO PRÁTICA
	CONHECIMENTO ASPECTOS INFORMAIS	POUCO CONHECIMENTO
	MAIOR ACESSO A PESSOAS E GRUPOS	MENOR ACEITAÇÃO PELOS GESTORES
	PARTICIPAÇÃO NA AVALIAÇÃO E CONTROLE	POUCA EXPERIÊNCIA
	PODER INFORMAL	MENOR LIBERDADE
EXTERNA	MAIOR EXPERIÊNCIA PRÁTICA	MENOR CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
	IMPARCIALIDADE	MENOR ACESSO A PESSOAS E GRUPOS
	MAIOR CONFIANÇA DOS GESTORES	MAIORES RISCOS
	LIVRE DE VÍCIOS	NÃO ESTAR DIARIAMENTE PRESENTE

Conforme Experiências relatadas por Kelley, 1979; Gianakis e Friedel, 1989; Ament e Deszca, 1992: “A consultoria interna bem estruturada é um diferencial para a organização...” Pode-se então dizer que a Consultoria Interna verificará melhor os controles e os processos, como também melhorará o planejamento a curto e longo prazo. Infelizmente, alguns princípios clássicos de organizações, como a tecnologia acima de tudo, derivados de modelos inadequados, desligados do meio político, social, econômico e tecnológico, apoiado em pressuposições falsas sobre o comportamento ainda continuam a influenciar em nossa maneira de pensar sobre a administração. Os resultados geralmente são decepcionantes porque se tem em vista mais os sintomas do que as causas. Surgindo a necessidade de redefinir o modo de gerenciar incorporando o termo eficiência nas organizações públicas. Havia que ter uma transformação para aumentar a sua eficácia, sua eficiência, sua adaptabilidade e sua capacidade de inovar. Para isto a importância da análise da cultura organizacional para que a mudança ocorra.

Para exercer suas atividades, o gestor público possui certa margem de discricionariedade. E somente pode ser exercida quando a lei assim o permitir implicando na possibilidade de escolha do caminho a ser seguido para atender o interesse público. Este procedimento não significa liberdade total, mas competência para atuar em benefício da coletividade em função da extensão e intensidade do ato a ser praticado. A atividade discricionária deve estar inter-relacionada não apenas à lei que a legitima, mas a todo o ordenamento normativo. Percebe-se que todo ato administrativo deve visar o interesse público para ser válido, seja vinculado, seja discricionário. Toda atividade discricionária, em verdade, está vinculada ao interesse público, devendo ser adequada, necessária e razoável. Os interesses públicos têm supremacia sobre os individuais. As normas de direito público têm o objetivo primordial de atender à coletividade, almejando o bem-estar coletivo. Esse princípio serve tanto ao legislador, no momento de elaboração das leis, quanto ao administrador, vinculando-o em sua atividade, no momento da execução das leis. O nível de institucionalização, verificado por meio de leis, normas e demais instrumentos que condicionam e apoiam o ciclo, é bastante relevante. Pois produz um espaço para desenvolvimento de mecanismos e de instrumentos. É no controle interno que é executado de forma automática por determinações legais e no controle externo é estruturado para exercer as atribuições legais de forma efetiva. A participação da sociedade e as expectativas do cidadão levam ao controle social.

Considerando o resultado da consultoria interna comparando os cargos em comissão e função gratificada estabelecendo empregos característica e requisito para ocupar funções não considerando outros fatores como tempo de serviço ou escolaridade dos funcionários, evidencia desigualdades na participação. E Como seriam funções estratégicas sugere-se a consultoria interna através de trabalhos técnicos de acordo com cada emprego para adequar as mudanças e auxílio nos controles internos e tomadas de decisão na gestão. E também quanto a indicar as resistências e dificuldades de implantar uma reforma que exige mudança.

Portanto a necessidade de consultorias é maior que a opção. A necessidade de consultorias internas para manter e corrigir falhas no processo e as consultorias externas para suprir as desvantagens da interna como

opção em determinados casos. Intensificaria melhor os controles internos e a gestão seria melhor direcionada e em ciclo contínuo, facilitando os processos, diagnosticando, buscando melhores alternativas. A inclusão de consultorias internas para a profissionalização nos processos administrativos seria a solução para reduzir as interferências negativas e melhorar a gestão pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARAUJO, R. E LOUREIRO, R. *Limites e possibilidades de descentralização administrativa: o setor de saneamento básico no Estado de São Paulo*. São Paulo, Fundap, 1998.
2. AZAMBUJA, Darcy. *Teoria Geral do Estado*. 5. ed. Globo: Porto Alegre, 1971.
3. BAHIA, L. H. N. Raízes e fundamentos de uma teoria de troca política assimétrica /clientelística. 1997. Tese (Doutorado em Ciência Política) – IUPERJ, Rio de Janeiro. Mimeo. *O poder do clientelismo*. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.
4. BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisa Survey*, Tradutor Guilherme Cezariano - Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
5. BAQUERO, Marcello; PRÁ, Jussara. *A Democracia brasileira e a cultura política no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: UFRGS, 2007.
6. BAQUERO, Marcello. Padrões de constituição da cultura política na América Latina no século XXI. In: 7. 7. BAQUERO, M. (Org.). *Cultura(s) política(s) e democracias no século XXI na América Latina*. Porto Alegre: UFRGS, 2011.
7. BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. 3. Ed. Florianópolis: Editora UFSC, 1999.
8. BAZAGA, I et. ai. *El Consumo y la Calidad de los Servicios Públicos: Estudio de Caso de la Ciudad de Coslada*. Madrid: Comunidad de Madrid-Ayuntamiento de Coslada, 1998.
9. BONETI, Lindomar W. *Políticas Públicas por Dentro*. Ijuí: Unijuí, 2006
10. BRAGA, Polibio. São Borja vai a juízo por serviços municipais privatizados de saneamento. Disponível em: http://polibiobraga.blogspot.com/2012/03/sao-borja-vai-a-juizo-por-servicos.html#scene_1. Acesso em: 15 mar 2012.
11. BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2007. Coleção Saraiva de Legislação.
12. CARVALHO, J. M. de. "Mandonismo, coronelismo e clientelismo: uma discussão conceitual". In: *Pontos e bordados, escritos de história e política*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
13. COELHO, Ricardo Corrêa. *Estado, governo e mercado*. Departamento de Ciências da Administração /UFSC, Florianópolis: CAPES: UAB, Brasília, 2009.
14. D'ÁVILA, P. F. *Democracia, clientelismo e cidadania: a experiência do orçamento participativo no modelo de gestão pública da cidade de Porto Alegre*. 2000. Tese (Doutorado em Ciência Política e Sociologia) – Sociedade Brasileira de Instrução (SBI/IUPERJ), Rio de Janeiro. mimeo.
15. DINIZ, E. E BOSCHI, R.R. "A consolidação democrática no Brasil: atores políticos, processos sociais e intermediação de interesses". In: DINIZ, E.; BOSCHI R.R. e LESSA R. (orgs.). *Modernização e consolidação democrática no Brasil: dilemas da Nova República*. São Paulo, Vértice, 1989.
16. HOLZ, H. *Como ser um consultor independente de sucesso*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
17. MISOCZKY, Maria Ceci Araujo. Dilemas da burocracia no campo das políticas públicas: neutralidade, competição ou engajamento? O e S. *Organizações e Sociedade*, Salvador – Bahia, v.8, n.20, p.61-72, 2001.
18. MOISÉS, José Álvaro. *Cultura política, instituições e democracia: lições da experiência brasileira*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v.23, n.66, fev. 2008.
19. MOISÉS, José Álvaro. *Democracia e confiança: por que os cidadãos desconfiam das instituições públicas?* São Paulo: Edusp, 2010
20. QUINTELLA, H. M. *Manual de Psicologia organizacional da consultoria vencedora*. São Paulo: Makron Books, 1994.