FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP

(74) 2102-7665 http://portais.univasf.edu.br/profiap; e-mail: profiap@univasf.edu.br

TRANSIÇÃO DE GOVERNO MUNICIPAL: lançar dados não para contar com a sorte, mas preparando o futuro da gestão.

MÍRIAN LUCIA PEREIRA

Orientador Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte

Setembro de 2018

INTRODUÇÃO

A palavra transição tem muitos significados e diferentes sentidos. Afunilando-os, demos início às nossas andanças sobre o tema, introduzindo a pretensão de escrever sobre o processo de Transição Governamental (TG), que pode ser compreendido como o hiato temporal correspondente à mudança de uma gestão governamental a outra. É o tempo que se instala, embora permeado pela sua característica efemeridade, entre um governo que finda e outro que se inicia, tendo como desafio primordial prosseguir no atendimento às demandas da comunidade sem perdas irremediáveis ante a dinamicidade imposta por esse mesmo tempo.

Em uma acepção mais técnica, a Transição Governamental vem se inserindo na agenda da administração pública como um conjunto de esforços, comportamentais e técnicolegais, que têm início com a divulgação do resultado oficial da eleição, estendendo-se à posse do(a) novo(a) ocupante do cargo, realizando-se por meio de ações que se utilizam de procedimentos, instrumentos, normatizações, objetivando salvaguardar a continuidade na prestação dos serviços de uma instituição, aos seus públicos, com base no conhecimento do cenário institucional, visando diminuir os impactos – especialmente, os negativos – na passagem das gestões (PEREIRA E DUARTE, 2016, p. 2).

Desse modo, perspectivou-se, neste relatório, apresentar a análise do processo de Transição Governamental realizada na prefeitura de Caruaru - PE, que se encerrou em 2016, e que deu-se início por meio da escuta da experiência vivenciada pelos(as) integrantes de ambas as gestões – a que estava encerrando o mandato e a que daria início a um novo governo – especialmente, tendo como pano de fundo as prescrições da Lei de Responsabilidade de Transição (Lei Complementar nº 260/2014 – do estado de Pernambuco).

Salienta-se que a pretensão em realizar esse relato se baseia na percepção da relevância do tema, tanto pelo ineditismo da pesquisa – estudo específico sobre uma TG municipal – quanto pelo desejo de que, a partir da experiência dos(das) participantes e dos conhecimentos compartilhados, haja contribuições para a Administração Pública (AP) enxergá-la como imprescindível, para as comunidades nas quais ocorrem, e inseri-la na sua agenda. Sobre a experiência, como sentido do que se adquire, agregando-se um valor metafísico do qual se espera lançar mão, sempre que necessário, reforça-se o aprendizado, pessoal e institucional, adquirido na realização dos processos de transição. Vê-se, ainda, a TG como um importante instrumento da administração estratégica, possibilitando conhecer as gestões e, a partir desse conhecimento, planejar ações futuras, ajustar os planos de governo para atender a população, que se utilizada das políticas, programas, projetos, serviços das entidades e órgãos públicos.

PERCURSO METODOLÓGICO: OS CAMINHOS DA PESQUISA

A abordagem adotada, para realização deste trabalho, foi a qualitativa. Por sua vez, a definição do método se deu pelo Estudo de caso exploratório e descritivo, seguindo as orientações de Yin (2015), que se revela proficiente ante a pretensão de analisar a incidência ou a prevalência de um fenômeno (YIN, 2015, p. 10). No caso específico, apresentar a análise realizada sobre o processo da Transição Governamental, de Caruaru, a partir da coleta de dados, tendo como parâmetro a avaliação dos(das) próprios(as) participantes sobre o seu feitio e a consecução dos objetivos pretendidos.

Desenhando-se o *lócus*

Caruaru é um município localizado no estado de Pernambuco (PE), nordeste do Brasil, pertencente à Mesorregião do Agreste, distante 139 km da capital - Recife. Caruaru conta com 365.278 habitantes (IBGE, 2020), 225.164 eleitores (TRE-PE, 2020). É a quarta cidade mais populosa de Pernambuco e a terceira do interior nordestino (WIKIPÉDIA, 2020).

Este cenário foi eleito em função de alguns aspectos: primeiro, pela importância que o município manifesta, no contexto estadual, sendo uma das cinco cidades, com densidade eleitoral para disputar 2º turno. Segundo, por ter havido uma disputa de poder, que culminou com a ruptura da permanência de um mesmo grupo político na condução da gestão municipal. Terceiro, tendo em vista que a prefeita eleita, Raquel Teixeira Lyra, quando deputada estadual, apresentou o projeto de lei que se transformou na Lei Complementar (LC) nº 260/2014 (ALEPE LEGIS, 2014), orientando os processos de transição no estado de Pernambuco. Desse modo, os(as) prefeitos(as) eleitos(as), a partir de 2016, inclusive a ex-deputada – eleita prefeita e reeleita em 2020 - puderam se utilizar desta Lei para implementação das transições.

O encontro com o capo e com os(as) participantes

Na definição da população, compreendeu-se que cada um(a) contribuiria, a partir dos seus conhecimentos no tema e participações em atividades relativas a ele, para que o trabalho fosse revestido de importante aspecto informativo e da necessária consistência. Desse modo, identificou-se seus perfis como os(as) que atuaram no ciclo formativo para concepção da Lei Complementar nº 260/2014; os(as) que, sendo externos, acompanharam o processo de TG de Caruaru ou têm experiência em transições governamentais; e os(as) integrantes das gestões – componentes das comissões de transição –, e o prefeito da gestão 2013-2016. Os encontros ocorreram no período de março a junho de 2018. Foram realizadas entrevistas com duração média de cinquenta minutos, o que Yin (2015, p. 115) denomina de "Entrevista curta de estudo de caso". Nesses momentos, cada um(a) obteve uma explanação sobre os meandros da pesquisa, assim como as metas traçadas para sua realização. Cada encontro foi considerado, pela pesquisadora, como um espaço de aprendizado que representou importante contribuição para consolidação de conjecturas, esmaecimento destas ou construção de outros saberes.

Nesse sentido, assegura-se que esses/essas participantes, no total de 24 (vinte e quatro), são considerados(as), para além de sujeitos(as) da pesquisa, coautores da construção coletiva, que advém das reflexões sobre seus saberes, experiências e ações, fundamentadas na literatura existente e no conhecimento desta pesquisadora. Além disso, com eles/elas, pretendeu-se produzir aperfeiçoamentos objetivos, subjetivos e/ou instrumentais, nos modos de realização/atuação nos processos de Transição Governamental. Suas cooperações foram legitimadas pela assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e as conversas, após recebida a autorização, gravadas para posterior transcrição e análise, de acordo com o projeto aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal do Vale do São Francisco (CEP/Univasf). Como previsto, no TCLE, as suas identidades foram preservadas por meio de codinomes, utilizando-se nomes de pontos turísticos de Caruaru, os quais foram escolhidos de modo aleatório, como modo de ratificar o pertencimento e a relação estreita com o município, sendo: 01 Parque das Baraúnas, 02 Igreja N. Sra. da Conceição, 03 Polo Cultural Estação Rodoviária, 04 Catedral N. Sra. Aparecida, 05 Igreja N. Sra. do Rosário, 06 Feira de Artesanato, 07 Alto do Moura, 08 Feira de Caruaru, 09 Morro do Bom Jesus, 10 Museu do Forró, 11 Museu do

Barro, 12 Serra dos Cavalos, 13 Casa da Cultura, 14 Pátio de Eventos, 15 Museu Mestre Vitalino, 16 Feira da Sulanca, 17 Espaço Cultural Tancredo Neves, 18 Museu do Cordel, 19 Museu da Fábrica Caroá, 20 Memorial Mestre Galdino, 21 Parque Municipal, 22 Memorial da Cidade de Caruaru, 23 Igreja do Bom Jesus, e 24 Rio Ipojuca.

Os instrumentos para a Coleta dos Dados

Para a coleta dos dados, especialmente, para a revisão bibliográfica, foi utilizada a Pesquisa Documental. Assim, para essa Pesquisa - na internet e em outras fontes - buscou-se a temática da transição governamental, em outros países, e, especialmente, no Brasil, em Pernambuco e em Caruaru. O levantamento aconteceu durante os anos de 2017 e 2018.

Tendo como principal fonte de informações - respaldada na necessidade de conhecimento das atuações dos(das) participantes - realizou-se entrevistas nas quais puderam ser colhidos os seus relatos. Momento em que, falando sobre o seu fazer, estes/estas propiciaram reflexões importantes sobre a gestão pública, sobre TG e, sobretudo, a respeito da TG realizada em Caruaru. As conversas foram realizadas por meio de um roteiro, com perguntas semiestruturadas que foram delineadas em sintonia com o perfil de cada grupo de entrevistados(das), preservando-se, porém, as questões-base da pesquisa. Além destas, utilizou-se perguntas disparadoras, que emergiram do próprio diálogo. Ao final, perguntava-se se algo mais poderia ser acrescentado, como modo de legitimar o conhecimento de cada partícipe e de reconhecer o seu local de fala. Como referência, para a análise dos dados, utilizou-se Bardin (2016): para a Pesquisa Documental, fez-se a Análise Documental; para as Entrevistas, aplicou-se a Análise de Conteúdo.

ACHADOS E REVERBERAÇÕES: DISCUTINDO OS RESULTADOS DA PESQUISA

Seguindo-se Bardin (2016), os resultados foram apresentados em **08 Categorias e 04 Subcategorias**. Assim, por meio da primeira categoria "**Transição Governamental:** a **inovação disruptiva *versus* a tradição da ruptura"**, tencionou-se colher as visões dos(das) participantes sobre a TG como uma atividade da qual é prudente não abrir mão a despeito de qualquer desejo pessoal ou de grupo político. As opiniões revelam harmonia com o sentimento republicano, especialmente, do dever de prestar contas, quando o(a) gestor(a) conduz o bem público, mas, para além, vê a TG como instrumento que deve atingir o seu fim essencial que é viabilizar a continuidade do atendimento às demandas da população:

[...] quero dizer da importância democrática, governamental, de um processo como esse. [...] Eu acho que isso é obrigação do gestor público (do prefeito, do governador, do presidente República) [...] para prestar/mostrar todos os esclarecimentos sobre sua gestão [...] eu acho que, a partir do momento que o gestor passado ou o atual gestor se preocupem em alimentar todas essas informações, em montar toda uma equipe, em se dedicar, em colocar tudo muito aberto, tudo muito à disposição, já é um passo importante (PARQUE MUNICIPAL).

Então, eu acho que a transição é fundamental...eu acho importantíssimo [...] (MORRO BOM JESUS).

[...] A transição é você entregar aquilo que não é seu a outro que vai receber o que também não é dele [...] para ele gerenciar bem - como você tentou - aquilo que é seu e dos demais. [...] E outra: na hora que você entra, a máquina já está moendo. Você não tem tempo de dizer: "Para o mundo que eu quero descer". [...] a demanda chega. [...] Então, a transição, para mim, é sempre bem-vinda, é indispensável...é um instrumental decisivo (ALTO DO MOURA).

[...].

Os relatos, também, sinalizam que mesmo se utilizando de ações contumazes, os órgãos de controle não dispõem de estrutura para estar no dia a dia das entidades, verificando funcionamentos adequados ou inadequados. E isso poderia

ser atendido, de modo preventivo, pelas TGs:

[...] não é novidade, de muito tempo, que a gente via quando [...] o prefeito perdia a eleição, entregava o município numa situação de verdadeiro caos, uma verdadeira calamidade administrativa. Então, a memória do município [...] desaparece. [...] O dinheiro desaparece. Além de demissão, em massa - afetando os serviços essenciais de limpeza urbana, de saúde, de educação - o atendimento ao cidadão deixa de existir (POLO CULTURAL ESTAÇÃO FERROVIÁRIA).

Porque havia (há) barbaridades...eu já vi, já ouvi estórias muito grotescas, de muita selvageria, de destruição/dilapidação do patrimônio público. [...] Cada coisa absurda...se vingando do adversário com atitudes pessoais. Entretanto, o resultado da vingança é só no povo que é o dono do patrimônio. Então, por trás disso está uma cultura de se locupletar do que é público (RIO PAJEÚ).

[...] essa é uma preocupação que a gente tinha, que a gente via há muitos anos. Na hora que um grupo político substituía outro – e mesmo quando era alguém que era do mesmo grupo, mas que onde normalmente têm tensões também – quem entrava vir [...] reclamando que não tinha encontrado nada (sobre a contabilidade, sobre os contratos, notas fiscais, convênios)... "Terra arrasada". E o que saia dizia que tinha deixado tudo...que era má vontade, que era questão política. E a gente ficava sem poder comprovar isso, porque a gente não está no dia a dia da gestão, das repartições, dos arquivos (IGREJA N. SRA. DA CONCEIÇÃO).

O que acontece é que sempre se vivenciou essas situações de ausência de transição [...] especialmente, nas gestões municipais. Geralmente, quando um prefeito adversário, do que está na prefeitura, ganha a eleição, não existe transição e, muitas vezes [...] o prefeito que assume encontra a prefeitura sem documentos. É pior do que uma ausência de transição. É a completa destruição da documentação [...]. Isso, aí, não é uma coisa incomum, não...ao contrário, é bastante comum[...] (CATEDRAL N. SRA. APARECIDA).

As falas fazem referência a comportamentos de gestores(ras) que ainda estão atravessados pelo patrimonialismo e sintonizam com Matias-Pereira (2013) o qual adverte que atitudes como essas, que dispõem do bem público como se deles/delas fosse, demonstram que o patrimonialismo existe, resiste e sobrevive mantendo suas raízes robustas nas relações de poder, na estrutura social e nos valores políticos e ideológicos que predominam na sociedade brasileira, afetando o desempenho da AP, na medida em que facilita os desvios e a corrupção sendo, assim, uma ameaça real à governança e à democracia do país.

Por sua vez, outros(as) participantes trazem sentidos diversificados para as TGs, denotando aspectos subjetivos como a constatação das perdas que ocorrem, nessas passagens, ainda que enfatizem o ganho político obtido em detrimento a esses prejuízos; expressam desejo de que suas ações continuem como modo de reconhecer o que foi construído ou como compromisso institucional, com a população, independentemente de qual grupo político esteja na gestão; atribuem à nova gestão a responsabilidade de buscar as informações para evitar erros e enxergam na transição, entre grupos aliados, mais facilidade na execução e no tratamento dado às "descobertas" encontradas.

[...] independente de não ter mais um mandato [...] a gente quer que o nosso trabalho siga adiante; a gente tem prazer por aquilo que conquistou e a população tem que receber isso. [...] Eu, principalmente, vejo dessa forma: são tantos recursos - é do povo, é para o povo - [...]. E quem está recebendo uma prefeitura tem que se valer de tudo que é dado para que entenda, resolva...não dê passos errados (MUSEU DO BARRO).

A gente sabe que transição também significa perda: um lado perde e outro está ganhando. Então, isso já imprime um pouco de desânimo, uma certa tristeza, porque é perda para o indivíduo. Mas é um ganho político, é um ganho público (CASA-MUSEU MESTRE VITALINO).

Claro que isso é uma questão de transparência [...] e essa coisa do controle social é uma coisa que a gente preza muito. Eu achei muito importante apesar de que quem entrega, quando entrega ao mesmo grupo, é um pouco mais cômodo. Não porque vá querer benesses [...] mas sabe que está entregando e que se aparecer alguma falha não vai deturpar.[...] Mas que a gente tem que ter esse amadurecimento todo e saber que está lá para fazer isso da melhor forma possível (ESPAÇO CULTURAL TANCREDO NEVES).

Embora haja cuidado ao falar, percebem-se traços de pessoalidade nas narrativas. Evidentemente que não é tarefa fácil se destituir das nuances subjetivas no dia a dia do fazer administrativo. Este, talvez, tenha sido um grande equívoco da Administração Burocrática: desconsiderar as oscilações no comportamento humano que refletem diretamente no desempenho das atividades. Dar relevância à impessoalidade, entretanto,

além de ser um princípio administrativo, é essencial para reconhecer a transição como um momento histórico onde os ganhos políticos e sociais se materializam por meio de ações de pessoas que integram as gestões.

Na subcategoria "**O comportamento ideal"**, que emergiu das reflexões produzidas nos encontros, com os(as) partícipes, pretendeu-se enfatizar como estes/estas percebem que o comportamento ideal deve ser estimulado para que as TGs aconteçam para além de uma determinação normativa. Algumas narrativas dão conta de que esse comportamento ideal deve ser pautado na ética, no espírito público e na mudança cultural:

E isso tem um componente [...] sociológico, psicológico: o grau de civilidade pública que o Brasil tem é uma questão...[...] mas na medida em que você vai vivendo a democracia [...] você tira aquele caráter belingerante e torna mais institucional. [...] Então, quanto mais a gente praticar isso, a expectativa é que o grau de civilidade melhore (IGREJA N. SRA. DA CONCEIÇÃO).

[...] o que me preocupa é [...] a transição não por obrigação, mas [...] por necessidade da população que está acima dos interesses [...] de pessoas, de famílias, de grupos políticos [...]. A gente tem que criar isso como uma coisa natural – como é natural ser honesto, como é natural ser ético [...] – é questão de choque cultural, de costume, etc. [...] (RIO IPOJUCA).

Porque, se você tivesse espírito público [...] entregava a coisa melhor do que recebeu. [...] a quantidade de obras em andamento e o dinheiro em caixa para terminar [...] os dados contábeis, os dados de pessoal...toda máquina administrativa em condições perfeitas para que o próximo gestor desse continuidade ou melhorasse o que tinha encontrado (POLO CULTURAL ESTAÇÃO FERROVIÁRIA).

[...]

Já com a subcategoria **"O conhecimento institucional: ganhos e perdas nas TGs"**, percebeu-se que, ainda que a Nova Gestão Pública esteja introduzindo mudanças nos cenários públicos, o nível de institucionalidade brasileiro ainda é considerado bastante frágil pela presença da velha política fisiologista – especialmente, no contexto dos municípios - que se encarrega de ocupar os cargos públicos - dos mais estratégicos aos mais básicos – perpetuando essa relação de sustentação bilateral. O vínculo precário com a Administração Pública, que se perde ou se transfere para outra entidade, a cada ciclo eleitoral, pode ser considerado um forte promotor de dificuldades para as transições de gestão, tendo em vista que o conhecimento institucional também se dissipa com essas transferências:

[...] A gente conhece municípios, por exemplo, que quando o prefeito chega [...] para assumir, não tem ninguém. Absolutamente ninguém. Porque todos eram cargos de contratos temporários e cargos comissionados [...] (PARQUE DAS BARAÚNAS).

[...] acabou a gestão, sai todo mundo, entra uma nova equipe. [...] E, aí, existem municípios em que essa memória não fica e que compromete [...] o desempenho da gestão que está iniciando (MORRO BOM JESUS). [...] o corpo técnico que "faz a roda girar" não é efetivo, então, todos estão com seus empregos arriscados, então, isso dificulta demais. [...] porque mudam as pessoas, o conhecimento adquirido é perdido [...] (MUSEU DO CORDEL).

[...] e como [...] a maioria não tem um quadro efetivo de servidores, o gestor está legitimado pelo apadrinhamento, por uma base eleitoral que pode, em alguns casos, até ter conhecimento técnico, mas o que impera é o laço precário da colocação na gestão. Quando esse laço se rompe, quando sai da gestão, essa memória se perde [...] (POLO CULTURAL ESTAÇÃO FERROVIÁRIA).

[...]

Por outro lado, ainda que sejam destacadas dificuldades desses momentos de tanta efervescência pessoal e institucional, algumas falas evidenciam os ganhos oriundos com as atividades de transição, pela possibilidade de aprendizado que se transforma em um ativo organizacional importante:

[...] Até no processo de você montar a apresentação, mostrar como se faz, você identifica coisas que poderiam ser diferentes, poderiam ser aperfeiçoadas. [...] É um trabalho de aprendizado (MUSEU DO FORRÓ).

[...] qualquer governo que entra precisará de uma transição. E, sobretudo, para pegar a informação acumulada pelo capital humano [...] porque o maior legado da transição não são os números, não são os papéis, não são os documentos, é o capital da experiência acumulada (ALTO DO MOURA).

[...] foi válido no aprendizado [...] foi válido no aprender a fazer o processo de transição, [...] pelo volume substancial de informações em algumas áreas estratégicas, para subsidiar o início da administração [...] (MEMORIAL MESTRE GALDINO).

Com a categoria **"Influência da Lei Complementar nº 260/2014-PE na TG de Caruaru"** – identificou-se que, mesmo que a lei seja um instrumento geral e abstrato -

com alcance para todos os municípios e, desse modo, sua influência deva ser isonômica nas execuções das TGs - considera-se que, na TG de Caruaru, notadamente, por ter sido proposta pela prefeita eleita, quando deputada estadual, os(as) gestores(ras) e as Comissões de Transição se cercariam de mais afinco para seguir os seus ritos. Assim, os depoimentos oscilaram entre o reconhecimento da influência da norma - inclusive, como garantidora da TG, como balizadora das atividades, como instrumento da transparência pública – e a indicação de que as atividades de passagem da gestão teriam ocorrido, mesmo sem sua existência, ainda que não de um modo sistematizado. Veja-se:

[...] eu não acredito que se não houvesse essa Lei essa transição teria ocorrido de maneira natural. Eu acredito que aconteceu, unicamente, pela obrigatoriedade. [...] As questões políticas terminam sendo bastante influenciadoras nesse meio, nesse ponto aí (IGREJA N. SRA. DO ROSÁRIO).

Não fosse a Lei, o processo não teria sido feito. Certeza. A Lei foi essencial para que ele acontecesse. Nenhuma dúvida sobre isso. Inclusive, para pautar como deveria ser feito. [...] (MUSEU DO CORDEL).

[...] acho que ajudou muito. Se não tivesse tido a transição regulamentada, com a equipe de transição, eu acho que ela teria tido ainda mais dificuldade nos primeiros momentos (CASA DE CULTURA).

A Lei ajudou. [...] Eu não acho que a gente teria feito uma transição nem tão responsável, porque as pessoas vieram, participaram, apresentaram, fizeram um PowerPoint para mostrar a cada uma das Secretarias [...] (PARQUE ECOLÓGICO).

É claro que o amparo legal, a gente tem que seguir. O amparo legal é quem dá a força (ESPAÇO CULTURAL TRANCREDO NEVES).

[...] mas se a gente não tivesse nem lido a Lei, nem soubesse que ela existia, eu acho que a gente não teria feito nada grave ou significativo que pudesse contrariar o espírito de uma transição [...] (ALTO DO MOURA).

Sinceramente? No meu caso, não teve nenhuma influência...não mudou muito. Até nem seguimos o passo a passo da Lei, porque nós apresentamos a empresa (MUSEU DO FORRÓ).

Contudo, mesmo afirmando-se que a TG aconteceria, a despeito da existência da Lei, são atribuídos méritos por seus preceitos orientadores e facilitadores para a realização dos trabalhos, embora tenham sido considerados insuficientes. Sobre essa aparente incompletude da Lei, refletir-se-á na categoria "**O traçado da TG – o método e seu alcance / subcategoria: O que o 'braço' da lei não alcança?"**

Eu acho que a transição aconteceria independentemente da Lei [...]. E lógico que não de uma forma tão expressiva [...] mas seria tranquilo, porque nós iríamos passar relatórios...mesmo sem aquela obrigação. Mas eu acho que a Lei beneficiou muito e vai ajudar muito a questão da transparência no serviço público (FEIRA DA SULANCA).

Teria tido, mas não o alcance que houve. [...] ela não é simplesmente uma obrigatoriedade, ela norteia o sentido e a necessidade de se fazer a transição. Então, isso é muito importante...porque se disse "faria de qualquer jeito...", mas faria como? De que forma? Quais os elementos que você poderia seguir para que sua transição transcorresse e tivesse um melhor resultado? [...] (MEMORIAL DA CIDADE DE CARUARU).

[...] sempre tive essa preocupação de não deixar haver solução de continuidade [...]. O processo de transição [...] aconteceu independente da existência dessa Lei e das exigências. Porque tudo que ela exigiu foi feito, mas não foi suficiente (MORRO BOM JESUS).

Outros depoimentos seguem o mesmo sentimento de independência da Lei, para realização da TG, porém, referenciando-se às gestões como balizadoras do processo, o que pode ser compreendido por meio de Kumar (2010, p. 19). Tratando da transição entre Bush e Obama[1], como uma passagem bem sucedida, a autora ressalta que os meses de preparação, entre ambos os governos, foi essencial para que aquela fosse uma das transferências de cargo presidenciais mais tranquilas dos EUA.

A transição, independente da Lei, aconteceria pela responsabilidade que nós devemos ter [...] diante da população e pelo desejo de que não houvesse distorção acerca do perfil da nossa gestão [...] (FEIRA DE CARUARU).

[...] independente da Lei, ela iria ocorrer por direcionamento do chefe do Poder Executivo. [...] mas foi Lei, seguiram-se os critérios da Lei e fez-se o que se pôde para esclarecer o quanto mais (MUSEU DO BARRO).

[...] Ela deu aquele caráter: é uma transição técnica e tem um técnico aqui fazendo um trabalho técnico para entregar um relatório (CASA DE CULTURA).

[1] Transição presidencial americana (do presidente em exercício George Bush para o presidente eleito Barack Obama, 2008-2009).

[...] a transição aconteceria independentemente da Lei. [...] os gestores que estavam saindo e que estavam assumindo são muito tranquilos em relação a isso (FEIRA DA SULANCA).

[...] Eu posso supor que tenha sido a Lei...Agora, não somente a Lei. [...] porque, de nossa parte, houve reuniões de assim: "vamos abrir, vamos informar, não vamos sonegar nada." Agora, dentro dos parâmetros que a própria Lei traçava (MUSEU DA FÁBRICA CAROÁ).

[...] o que houve, de especial, primeiro, foi o grau de maturidade dos dois gestores: o que estava saindo e o que estava entrando. [...] (CASA-MUSEU MESTRE VITALINO).

Com a Categoria "O Clima Institucional e a Expectativa de Continuidade na Gestão", ponderou-se que a transição pressupõe a necessidade de abertura para o diálogo e as suas ações devem ser orientadas pelo espírito público do qual deve se impregnar todo(a) gestor(a). Souza et al. (2008) ressalvam que, especialmente, quanto há alternância de grupos políticos, como foi o caso de Caruaru, a gestão que sai e que está em vias de conduzir a cidade deve se concentrar nos interesses da Administração Pública, de um modo geral, e da população local, de modo específico (SOUZA et al., 2008, p. 44). Pensa-se, todavia, que, por alguns aspectos já abordados - que envolvem a impessoalidade e a presença, algumas vezes (in)disfarçada, do patrimonialismo - o clima institucional sofre variações, na passagem de gestão, especialmente, em função da volatividade com a qual os cargos públicos, sobretudo nas prefeituras, são preenchidos. Os arranjos políticos, entre os grupos, também, interferem no comportamento das pessoas: o seu fortalecimento poderá favorecer a expectativa de continuar na gestão; enquanto a ruptura assinala para uma tendência a não continuidade.

A TG de Caruaru se revestiu de uma peculiaridade: a gestão em exercício disputou as eleições e, havendo perdido, no primeiro turno, apoiou a nova gestão para a disputa do segundo. As atividades, desse modo, estavam sob um horizonte embaciado e que, como numa partida de xadrez – na qual se requer paciência e estratégia - dependeriam da habilidade para movimentar as peças e alcançar os propósitos estabelecidos: a continuidade do atendimento às demandas da população, dependendo da participação das equipes de trabalho e da entrega/recepção das informações, com a profundidade necessária, e não apenas como cumprimento de um instrumento legal.

Especialmente nas TGs, é fundamental que o clima de cordialidade direcione as atividades. A letra da lei – abstrata e "insensível" – não dá conta de facetas que carecem ser consideradas, tendo em vista que esses processos são executados por pessoas. É certo que não se pode prescindir da impessoalidade como princípio da Administração Pública, porém, ainda que o foco seja o atendimento à população, e se espera que esse seja o norte, é essencial que se atente para aspectos subjetivos para esmaecer situações que intranquilizem os(as) servidores(ras) da instituição.

Também é prudente refletir que a mudança de comportamentos arraigados, como os que pautavam as passagens de governo sem a existência de normativas, demanda um tempo para se estabelecer, como já explorado nesse trabalho, não apenas para cumprir os mandamentos legais, mas, complementando-os, naquilo que não consegue alcançar, para promover exequibilidade às transições de governo. Nesse sentido, a atuação do(a) prefeito(a), em exercício, e do(a) novo(a) gestor(a), orientando as equipes para que as TGs atinjam o interesse institucional, é um aspecto relevante. Conforme Corcoran (2010, p. 14) os discursos de reconhecimento da derrota são mais do que rituais vazios, ao contrário, legitimam o resultado das eleições, reforçam a necessidade de união e preparam o caminho para a realização de transições pacíficas e efetivas. E Souza et al. (2008, p. 22) reforçam que a TG deve representar interesse mútuo e ser realizada em regime de colaboração, e

não de enfrentamento, distanciando-se da disputa eleitoral.

Categoria "Conhecimento e Perfil das Comissões de TG: o Ideal X o Real": sabe-se que um dos princípios que regem a Administração Pública é o da impessoalidade. É tratar a res publica como algo que é de todos(as) e se desvencilhar dos fios patrimonialistas que ainda insistem em delinear comportamentos, resultando na sensação enganosa, e distante do senso coletivo, de que o patrimônio público pode ser utilizado como particular, imprimindo-lhe as marcas pessoais da gestão e dos(as) gestores(ras): "[...] do prefeito de plantão" (PARQUE DAS BARAÚNAS).

A consciência de agir por esse princípio, entretanto, não deverá ser confundida com a neutralização da capacidade que as pessoas têm para desempenhar suas atividades na esfera pública. São essas pessoas que, empregando a força criativa, para o bem da coletividade, fazem a "roda girar". Configuram-se como partes relevantes na engrenagem político-administrativa, inclusive, sendo contempladas no primeiro ato da transição - designação da Comissão de Transição -, a quem poderão ser atribuídas facilidades ou dificuldades, o êxito ou o fracasso nas passagens de gestão do passado, nas contemporâneas e nas futuras. Assim, Souza et al. (2008, p. 53) reforçam que a transição reflete "[...] a mão ativa dos atores envolvidos.

Na TG de Caruaru, apesar de o tema transição governamental ter sido citado como algo não completamente desconhecido, poucos(as) integrantes relataram participação em atividades que remetessem a um processo formal, sobretudo, sob a orientação inédita de uma lei criada para orientar as ações próprias dessas circunstâncias. Talvez, em razão de as transições municipais de 2016 serem as primeiras sob o amparo da LC nº 260/2014:

De transição a gente já ouviu falar. Não com uma participação tão próxima [...] pode não acontecer como a gente fez, com tanto capricho, com tanta propriedade...mas eu já tinha ouvido falar (MUSEU DO FORRÓ).

[...] primeira vez que efetivamente tivemos um processo de transição. [...] mas como é a primeira vez, também, não tenho vivência com isso (FEIRA DA SULANCA).

[...] eu sempre participei, nas mudanças de governo, de processo de transição, mas, formalmente, participando de comissão, foi a primeira vez (MORRO DO BOM JESUS).

Revelando percepções divergentes, a pequena experiência, ou sua inexistência, ora foi considerada relevante, ora irrelevante, quanto à consecução das finalidades da TG estudada. Algumas vezes, a boa vontade em colaborar e acertar, de ambas as comissões, foi apontada como característica que mitigou a obrigatoriedade de experiência, ainda que, para futuros processos haja sido sinalizada como característica essencial ao perfil de integrantes de uma equipe de trabalho:

Eu não participei de outras equipes, oficialmente, mas participei de outras transições e houve muitos equívocos em relação às solicitações...estou fazendo um comparativo, à parte, não com a transição de Caruaru (PÁTIO DE EVENTOS).

[...] mas, do ponto de vista institucional, estava todo mundo empenhado em tirar o máximo proveito. [...] e eu diria que o fato de ter sido uma conexão pacífica, entre o governo que sai e o governo que entra, e haver esse interesse, também, da nossa parte (ALTO DO MOURA).

Eu acho que dois pontos, num processo de Transição, são essenciais: tecnicamente, é preciso ter pessoas [...] com conhecimento de gestão pública [...] e, no geral, eu entendo que é difícil, para uma equipe de transição, porque, normalmente [...] nem todos têm a experiência do serviço público (IGREJA BOM JESUS).

Se eu pudesse refazer, eu faria uma equipe menor e, preferencialmente, com uma composição...um perfil de pessoas com caráter mais técnico [...] (CASA DE CULTURA).

A respeito do perfil técnico requerido para compor a Comissão de Transição, apesar de ser possível perceber alguma sintonia, em áreas estruturais, não há uma orientação unânime. Nesse sentido, a Cartilha de Orientação para Transição da Gestão Municipal de Saúde 2016 do Conselho Estadual de Secretários Municipais de Saúde da Bahia (Cosems-BA), a Resolução TC nº 27/2016 do TCE-PE, a Resolução nº 034/2016 do TCE-RN, apenas citam algumas

referências normativas que estabelecem quais são as áreas desejáveis de conhecimento que o(a)s técnico(a)s deverão demonstrar. Salienta-se, porém, que essas orientações se referem à equipe do(a) gestor(a) em exercício não havendo disposição quanto à equipe de transição da gestão subsequente.

Na TG de Caruaru, o perfil do(a)s integrantes, das duas comissões, não obedeceu estritamente a critérios tecnicistas ou políticos. Como relatado, a Comissão da gestão que encerrava o mandato foi composta por todas as pessoas que ocuparam cargos estratégicos, especificamente, secretário(a)s de gestão, independentemente da formação acadêmica ou profissional.

Utilizou-se a Categoria "O traçado da TG: o método e seu alcance" para ponderar que o desempenho de tarefas, especialmente, com essa complexidade – sobretudo, pelo ineditismo da façanha -, normalmente, imprescinde de um método, de uma sistematização, mínima que seja, diante da impossibilidade de se estabelecer uma metodologia que favoreça a efetividade já referenciada. Acerca dessa necessidade, Souza et al. (2008) orientam que todo trabalho deve começar por um esboço (desenho) daquilo que se pretende atingir, contemplando o estudo e a revisão de conceitos centrais[...] (SOUZA et al., 2008, p. 43).

Sobre o método utilizado na TG, de Caruaru, as narrativas indicam certo desconhecimento da Lei, um comportamento proativo em estudá-la para torná-la satisfatória ou, noutra perspectiva, uma atitude reativa para cumprir o que fosse requisitado. Também, percebe-se que, apesar de haver uma centralização nas coordenações, havia autonomia, deliberada ou "consentida" para atendimento às requisições:

> Mas o primeiro passo foi estudar a lei [...] depois a gente estabeleceu um Plano de Trabalho e terminou com um relatório que [...] só entregou, na verdade, com a gestão [...] já em funcionamento (CASA DE CULTURA).

> [...] reivindicavam informações, dentro do escopo da Lei, via oficial [...] e eu fui trabalhando junto às Secretarias para atender a esse lado mais burocrático [...] que era necessário. E [...] tinha uma extensa relação de encontros diretos dos nossos dirigentes [...] para fazer uma exposição detalhada para o futuro secretariado [...] (ALTO DO MOURA).

> [...] a gente designou uma pessoa [...] ela estudou a legislação e, internamente, a gente pensou em como conduzir o processo para dar conta de toda essa exigência [...]. (MORRO DO BOM JESUS).

> [...] cada um ficou responsável para fazer o seu documento...não existiu um padrão, não existiu um formato único e que pudesse todo mundo se encaixar [...] (MUSEU DO BARRO).

> [...] a administração, em si, não preparou ninguém para uma transição; disse qual era a necessidade, disse qual era a intenção [...]. [...] por iniciativa própria, fui ler, fui estudar [...] para não cometer erros formais que pudessem ser mal interpretados ou levarem a erros (MEMORIAL DA CIDADE DE CARUARU).

> [...] cada um iria fazer obedecendo àquela documentação pedida e apresentaríamos da forma como quiséssemos (ESPAÇO CULTURAL TANCREDO NEVES).

Repara-se, por esses relatos e pelos subsequentes, que não havia uma metodologia para a coleta das informações e para o repasse destas. Inexistindo um método, cada equipe – e, algumas vezes, dentro do mesmo grupo - especificou aquele que seria, nas suas ponderações, o modo mais adequado para repassar e receber as informações, ainda que a requisição tenha se originado da Coordenação da Comissão da nova gestão.

Desse modo, percebendo-se assimetrias no feitio, da TG, chegamos à Subcategoria **"O que o "braço" da lei não alcança?"**, compreendendo-se, assim, que existem especificidades da atividade cotidiana – do dia a dia do serviço – que os instrumentos normativos não conseguem capturar, em dada medida, pelo seu caráter geral e abstrato e pela impossibilidade de contemplar todas as ocorrências e prescrevê-las. Entende-se que o conjunto de regras legais é balizador, mas a compreensão do que é essencial, ainda, dependerá da atuação dos(das) integrantes das comissões e dos instrumentos técnico-

operacionais criados para suprir essas nuances que escapam do alcance da lei:

[...] eu acho que a Lei, por si só, não dá conta do universo e da complexidade de tudo que tem que ser visto numa gestão (PARQUE ECOLÓGICO).

[...] Porque tudo que ela exigiu foi feito, mas não foi suficiente [...] (MORRO BOM JESUS).

[...] só pegando aquelas informações e repassando, a meu ver, para uma boa gestão, para a continuidade dos serviços, ela é insuficiente [...] (PÁTIO DE EVENTOS).

[...] porque entre formalizar o que a legislação pede e o que eu vou encontrar tem grande diferença (PARQUE DAS BARAÚNAS).

E quem está entrando [...] que não tem a especificidade do serviço [...] pode ter ali uma visão, mas dizer que já está sabendo e que já vai dar um prosseguimento logo, rápido, não (ESPAÇO CULTURAL TRANCREDO NEVES).

[...] tanto a gente cumpriu o que foi pedido na legislação como a gente acrescentou mais informações para que eles tivessem mais embasamento ainda (MUSEU DO BARRO).

[...] Não iria deixar de informar o que estava sendo solicitado, mas iria acrescentar outras informações, até por uma questão de ter uma tranquilidade de consciência...do dever cumprido...que eu não estava fazendo uma transição só porque estava cumprindo uma lei...[...] (MEMORIAL DA CIDADE DE CARUARU).

Outro aspecto que se ponderou que o "braço" da lei não alcança é a própria significação das atividades da transição que compreendem uma transição e o tempo destinado a elas. A TG de Caruaru evidenciou uma dicotomia importante entre a transição formal e a processual que extrapolou os limites legais, metodológicos, temporais e evidenciou o compromisso dos(das) agentes públicos(as) com a continuidade das ações governamentais, para além do período destinado à transição e à permanência no cargo.

Por meio de outra Categoria **"A efetividade do Processo de TG**" refletiu-se que, de modo amplo, poder-se-ia dizer que a efetividade é uma nuance do resultado que corresponde à transformação positiva, de dado contexto ou cenário, a partir da realização de atividades, de serviços, de produtos. Assim, algo será considerado efetivo, se com a sua execução, houver modificação positiva das situações que estão postas. Dessa forma, considerando-se que o resultado pretendido é a razão da existência ou da motivação de todo esforço empreendido para atingi-lo, por meio da categoria A efetividade do processo de TG - sob a ótica dos(das) entrevistados(das), uma vez que não será utilizada metodologia de avaliação - , almejou-se refletir se a realização do processo de TG, de Caruaru, contribuiu para promover a quebra da tradição de descontinuidade instituída na gestão pública.

A Subcategoria "**O que fazer para melhorar os processos de TG?**" demonstra que, embora não haja estatísticas ou estudos comparativos entre as passagens de gestões anteriores à Lei Complementar nº 260/2014 e às de 2016, nas narrativas, verificou-se a percepção de mudança de comportamento, especialmente, dos(das) prefeitos(as) eleitos(as). Estes/estas, a partir da Lei, viram-se legitimados(das) a agir e, dessa forma, requisitarem as informações que possibilitariam direcionar para o conhecimento das prefeituras, sem dependerem da proatividade do(da) prefeito(a) em exercício.

Como primeira experiência, no contexto municipal, avanços são relatados. Os(As) entrevistados(das), todavia, percebem que algumas alterações são consideradas essenciais para promover melhorias dos processos de transição futuros. As primeiras opiniões referem a necessidade de aperfeiçoamentos na própria Lei de Responsabilidade de Transição (LC nº 260/2014), inclusive, tornando a TG obrigatória, uma vez que na versão vigente é concedido o direito ao(à) eleito(a) de instituir a Comissão, para requisitar as informações, mas não há obrigatoriedade que a TG seja realizada:

[...] essa Lei precisa ser ampliada, precisa ser aperfeiçoada [...] Porque a ideia continua tal como ela foi aprovada [...] (PARQUE DAS BARAÚNAS).

[...] Acho que têm aspectos que ela não contemplou [...]. [...] porque, se você pensar de uma forma mais ampla, é tornar obrigatória a instauração do procedimento de transição [...] (CATEDRAL N. SRA. APARECIDA).

Enxerga-se, também, a vinculação entre o grau de efetividade da TG e a maturidade política. Das narrativas, vislumbrou-se que, enquanto não for possível contar com um nível importante de consciência dos(das) agentes públicos(as), a participação da sociedade e dos órgãos de controle será essencial para trazer mais consistência às próximas transições de governo:

O que, de fato, tem que ter é a vontade dos órgãos de controle em se unir e trabalhar essa Lei no momento adequado (POLO CULTURAL ESTAÇÃO FERROVIÁRIA).

[...] vai depender muito da participação do Tribunal de Contas, das Câmaras Municipais – que têm o papel de fiscalizar o Poder Executivo Municipal – e do Ministério Público. [...] é um tipo de lei que deveria haver uma mobilização da sociedade para que ela "pegasse", para que ela passasse, realmente, a ser cumprida (CATEDRAL N. SRA. APARECIDA).

[...] esse esforço tem que ser contínuo e, no ano eleitoral, sobretudo. Todos deveriam fazer campanhas, em cooperação, para divulgar a Lei. E isso chama a atenção do próprio gestor porque, às vezes, ele ta lá...caladinho...nem se lembra. [...] e é bom que despertem: façam debates, a academia chame para fazer debate [...] criar uma sinergia, sobretudo, no ano eleitoral (IGREJA N. SRA. DA CONCEIÇÃO).

[...] tem que se cuidar já cedo de como é o processo de transição [...] dentro das capacitações [...] o próprio Tribunal de Contas que tem aqueles cursos e que faça, também, de uma forma que obrigue as prefeituras a participarem. [...] (ESPAÇO CULTURAL TRANCREDO NEVES).

Também, são apontadas sugestões para alterações, contemplando aspectos imperativos, da Lei, estabelecendo sanções para quem infringir suas prescrições. Além disso, como meio de os órgãos de controle, como os Tribunais de Contas, terem atuação proativa e independerem de denúncias de irregularidades, sugeriu-se discussão sobre a previsão específica do tema Transição Governamental nas prestações de Contas de Governo e de Gestão encaminhadas a esses órgãos:

Teria que haver uma previsão de sanções específicas para a inobservância dessa legislação. [...] seria uma coisa muito interessante haver uma previsão específica na Lei de Improbidade Administrativa, no sentido de que a inobservância das regras de transição, implicaria improbidade (CATEDRAL N. SRA. APARECIDA).

Outro aspecto, que aponta para uma visão de gestão pública, gerencial e transparente, é a necessidade de que exista comportamento proativo, manifestando-se durante todo o ano eleitoral.

Da pesquisa, reforçada pelas conversas – ou até pela impossibilidade de estas terem ocorrido - percebe-se que o caminho para as transições governamentais é pouco explorado e carece ser construído, visando, especialmente, que sua realização se dê como reflexo de aspectos endógenos da AP, na demarcação dos encerramentos e inícios dos ciclos político-administrativos. Esse "caminho sem volta" foi apontado como essencial para fortalecimento da democracia e do desvelo com a coisa pública e com a sociedade, não apenas do(da) prefeito(a), em exercício, mas do(a) que iniciará seu mandato, dos(das) demais agentes públicos(as), sobretudo, os(as) integrantes das comissões de transição. Embora, parte significativa dos(das) participantes haja destacado as dificuldades - dentre outros elementos, pelo ineditismo do feito – refletiu-se sobre os ganhos advindos do processo, percebendo-se equívocos mas, também, perspectivando-se melhorias para as próximas passagens de gestão.

CONSIDERAÇÕES (QUASE) FINAIS

Tendo como foco a transição governamental realizada em Caruaru, em 2016, na passagem da gestão 2013-2016 para a 2017-2020, buscou-se, a partir das conversas com o(a)s participantes, conhecer suas experiências e refletir, em conjunto ou na solidão da escrita, sobre os modos de esse ativo institucional contribuir para a realização de futuros processos de transição de governo, especialmente, no contexto municipal. Ainda que as vivências sejam singulares, das narrativas, emergiram reflexões que apontam pensamentos cadenciados: clareza quanto à necessidade de as TGs serem realizadas; dúvidas quanto

à forma, à intensidade e à concretude das suas execuções; compreensão sobre a imprescindibilidade de aperfeiçoamentos às suas realizações. Por se considerar que há muito a ser explorado, nesse tema, e com as experiências vivenciadas - façanha que exigirá outros estudos e pesquisas - segue-se com as considerações (quase) finais.

De início, reflete-se sobre o que se espera dessas considerações. E, pensando sobre elas, percebe-se que, na hipótese de a pressa ser o elemento disparador dos questionamentos, utilizando-se a ótica cartesiana para concluir se a TG realizada em Caruaru (não) atendeu às suas finalidades, ou se é possível afirmar que a sua realização pode ser considerada efetiva, as respostas talvez revelassem uma inexatidão que se contrapõe ao pragmatismo das perguntas: depende das perspectivas.

Se a observarmos sob o **viés formal/normativo**, apesar de os(as) entrevistados(das) não fazerem menção direta aos instrumentos normativos, poder-se-ia dizer que ela cumpriu as exigências, inclusive, havendo referência explícita à utilização da Resolução TC nº 27/2016 (do Tribunal de Conta de Pernambuco), que contempla os demais dispositivos elencados. Especialmente, quanto à LC nº 260/2014, considerada como instrumento-bússola, apesar de os relatos serem um tanto divergentes – inclusive, tendo como prisma o lugar de fala dos(das) partícipes – a percepção é que, não fossem suas prescrições, a transição poderia ter acontecido, mas de modo incipiente. Percebe-se que, além do rigor estabelecido, a referida Lei proporcionou dada sistematização à execução da TG.

Já sob a **perspectiva metodológica**, revelando opiniões opostas, a inexperiência ou a pouca experiência, dos(das) participantes, em transições governamentais, foram aspectos apontados como dificultadores para o cumprimento dos objetivos da TG. Nesse sentido, a ausência de uma metodologia e de um instrumental que trouxesse mais pragmatismo e consistência às atividades – na pretensão de dotá-las de efetividade na consecução dessas metas –, também, foram considerados elementos que representaram dificuldade.

Já sob o **ponto de vista material**, ainda que haja um sentimento de que os macro-objetivos foram atendidos, não há como garantir a sua efetividade. Especialmente, em razão de: a) não haver instrumentos que mensurem a qualidade e a essencialidade das informações repassadas, tampouco, a expertise na análise do que foi recebido; b) as opiniões, por serem revestidas de subjetividade e orientadas, no mais das vezes, pela lealdade político-partidária, mostraram-se insuficientes para assegurar a concretude pretendida. c) não haver sido realizada avaliação sobre os impactos da TG, nas pastas e ações estratégicas, nos primeiros meses ou no primeiro ano da gestão. Contudo, considerando-se que Caruaru não se encontra no rol das cidades denunciadas, com possíveis irregularidades, nem dentre aquelas que apresentaram problemas durante as TGs, pondera-se que a experiência foi exitosa.

Sob a **perspectiva política**, depender-se-á da análise de cada participante que, provavelmente, terá sua impressão mais fortemente conduzida pela lealdade à gestão que integra ou integrou: a) embora a TG tenha sido considerada com um processo amistoso, os atravessamentos partidários são revelados de modo implícito ou explícito; b) se em algumas situações, registrou-se que o fato de se obter as informações não garantiria a qualidade do seu conteúdo, por outro, a impressão que a TG pode ter sido utilizada como instrumento político, para enfatizar os possíveis equívocos da gestão anterior, também, foi destacada; c) a participação da OAB-Subseção Caruaru, por meio da Comissão Especial de Acompanhamento da Transição (Ceat), pelo fato de ter sido uma experiência

inaugural, não foi legitimada pelas gestões, especialmente, pelas equipes de transição.

Assim, embora a TG tenha sido constantemente referenciada como um "caminho sem volta", viu-se que não basta a existência de um arcabouço legal legitimando o resultado das urnas e dando força normativa aos primeiros passos do(da) novo(a) gestor(a), e da sua equipe, se não houver um clima institucional colaborativo e que favoreça o trabalho entre as gestões em exercício e a futura; se inexistir o compromisso e desvelo, de ambas as gestões, com a coisa pública e com a comunidade que espera a continuidade das ações estatais no atendimento às suas demandas; se não for percebido que as TGs têm vieses que carecem de esquadrinhamento mais demorado. Além disso, para consolidação da democracia e dos valores republicanos, é fundamental que ambas as gestões se distanciem dos atravessamentos político-partidários e construam a transição governamental por meio de atitudes que revelem a maturidade política requerida de todo(a) agente público(a). Desse modo, a processualidade - tão relevante quanto os resultados - transformar-se-á em conhecimento institucional e em instrumentos que permitam a apropriação das demandas dos(das) munícipes e o modo mais efetivo de atendê-las.

Proposta de criação do Observatório Social da Transição Governamental como instrumento viabilizador da participação social

Desejando provocar discussões que possam promover mudanças nos atuais modos de executar os processos de transição governamental e a participação popular, sugeriram-se algumas medidas, dentre elas, a criação do Observatório Social de Transição Governamental. Segundo o Observatório Social do Brasil (OSB), os Observatórios Sociais (OSs) são espaços democráticos, apartidários e constituídos por pessoas e entidades civis que almejam atuar "[...] em favor da transparência e da qualidade na aplicação dos recursos públicos". Desse modo, o Observatório Social de Transição Governamental como instrumento para estímulo à formação cidadã, para a apropriação do tema, e de assuntos correlatos, perspectivando o acompanhamento de passagens de governos, especialmente, no âmbito municipal pela proximidade da(do) cidadã(dão) com essa unidade federativa. Nesse equipamento social, deseja-se que a cidadania se manifeste, tornando-o um instrumento participativo e propositor de debates, reflexões e mudanças que visem contribuir com a Administração Pública, buscando tornar seus serviços mais concretos. Uma ágora contemporânea que, integrando entidades civis, comprometidas em transformar a indignação, com a gestão pública, em ações, promoverá a atuação desvinculada de partidos políticos e contemplará questões cuja amplitude é a coletividade. Assim, tendo como perspectiva a metodologia utilizada pelo OBS, pretende-se que a propositura dessa primeira experiência brasileira possa fomentar a discussão com atores sociais - universidades, conselhos regulamentadores de profissão, OAB, entidades sociais, ONGs - para promover a sensibilização sobre o tema e o estabelecimento de parcerias que, respeitando a autonomia das entidades públicas, ocupem seus lugares de atuação e da devida apropriação no desvelo da condução da coisa pública para inicialmente:

- Capacitar cidadãs e cidadãos no acompanhamento das Transições Governamentais, por meio de parcerias com órgãos como os Tribunais de Contas, Ministério Público, Associações Municipalistas, Escolas de Governo Municipais e Estaduais.
- Capacitar os(as) servidores(ras) públicos(as), especialmente, os(as) que têm

vínculo efetivo, para atuarem nas Transições Governamentais.

[...] Entre outros objetivos e ações.

Reflete-se, para além da TG referenciada, que, apesar dos avanços já perceptíveis e comprovados, o tema Transição Governamental ainda é pouco conhecido na Administração Pública e quase desconhecido pela sociedade, que é a principal receptora dos seus resultados. Vê-se, dessa forma, que é essencial ampliar as discussões sobre as transições - envolvendo a sociedade civil e entidades de representatividade - e concentrar esforços para que ela seja inserida na agenda da AP. Além disso, o estímulo à condução da *res publica* como reflexo do comportamento ideal, dos(das) agentes públicos(as), possibilitará que a TG seja realizada independentemente da imposição de instrumentos normativos ou das ações fiscalizatórias dos órgãos de controle.

Na aproximação da academia com a temática sugere-se que próximas pesquisas expandam as discussões sobre a transição governamental, em diferentes perspectivas, como as que deveriam ocorrer nas reeleições e os processos em que há alternância de gestão, ainda que o mesmo grupo permaneça no comando político-administrativo.

Ademais, pondera-se ser interessante estudar as TGs tendo como referência municípios com características diferentes: demografia, potencialidade de crescimento, modelos de gestão e capacidade administrativa, perfil formativo e vínculo institucional da equipe técnica, maturidade política e participação da comunidade local.

Reflete-se, de modo complementar, que o desenvolvimento de instrumentos de análise da execução das TGs seja imprescindível para orientar, delimitar e projetar a sistematização dessas atividades perspectivando a efetividade.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Cidades**. Disponível em: https:// https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/caruaru/pesquisa/23/25207?tipo=ranking. Acesso em: 04 nov. 2020.

CORCORAN, Paul. Retórica da derrota na democracia. **ejournal USA**. Vol. 15, nº 1. 2010. EUA. Departamento de Estado. Bureau de Programas de Informações Internacionais. Disponível em: http://www.america.gov/publications/ejournalusa.html . Acesso em: 15 maio 2018.

KUMAR, Martha Joint. Transição Presidencial Americana 2008-2009: Cooperação bem sucedida. **ejournal USA**. Vol. 15, nº 1. 2010. EUA. Departamento de Estado. Bureau de Programas de Informações Internacionais. Disponível em: http://www.america.gov/publications/ejournalusa.html . Acesso em: 15 de maio 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OBERVATÓRIO, Social do Brasil. **O que é um Observatório Social (OS)?** Disponível em: https://osbrasil.org.br/o-que-e-um-observatorio-social-os/. Acesso em: 10 jul. 2018.

PEREIRA, Mírian Lucia; DUARTE, Francisco Ricardo. **Transição Político-administrativa de gestão**: relato de uma experiência na Universidade Federal do Vale do São Francisco. In: Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, I. 2016. Curitiba. Anais do I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Curitiba: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR-CT). Disponível em: http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41330.pdf Acesso em: 05 mar. 2017.

PERNAMBUCO. Assembleia Legislativa de Pernambuco (Alepe). Alepe Legis. **Lei Complementar (LC) nº 260/2014**. Disponível em: https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=4105&tipo=. Acesso em: 04 nov. 2020.

PERNAMBUCO. Tribunal Regional Eleitoral (TRE). **Eleitorado atual por município.** Disponível em: https://www.tre-pe.jus.br/eleicoes/estatisticas-de-eleitorado/estatistica-do-eleitorado-municipio. Acesso em: 04 nov. 2020.

SOUZA, Adilson de et. al. **Transição de Governo nos Municípios:** apontamentos teóricos, roteiro de trabalho e orientações práticas para prefeitos e comissões de transição. Belo Horizonte: Biográfica, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WIKIPEDIA. **Lista dos cinquenta municípios mais populosos do interior da Região Nordeste do Brasil**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_dos_cinquenta_munic%C3%ADpios_mais_populosos_do_interior_do_Nordeste_do_Brasil. Acesso em: 30 dez. 2020.