



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/tac>



TAC, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2,  
pp. 147-164, Jul./Dez. 2015



## Casos para Ensino:

### **Queremos Ficar no Meio Rural, Mas Como?**

#### **We Want to Stay in the Countryside, But How?**

**Rosária Cal Bastos**

E-mail: [rosaria.bastos@ufv.br](mailto:rosaria.bastos@ufv.br)

Universidade Federal de Viçosa - UFV

Av. Peter Henry Rolfs s/n, Campus da UFV, 36570-900, Viçosa, MG, Brasil.

**Magnus Luiz Emmendoerfer**

E-mail: [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

Universidade Federal de Viçosa – UFV/PPGADM

Av. Peter Henry Rolfs s/n, Campus da UFV, 36570-900, Viçosa, MG, Brasil.

**Suely de Fátima Ramos Silveira**

E-mail: [sramos@ufv.br](mailto:sramos@ufv.br)

Universidade Federal de Viçosa – UFV/PPGADM

Av. Peter Henry Rolfs s/n, Campus da UFV, 36570-900, Viçosa, MG, Brasil.

**André Luis Gomes**

E-mail: [andre.l.gomis@gmail.com](mailto:andre.l.gomis@gmail.com)

Universidade Federal de Viçosa – UFV/PPGADM

Av. Peter Henry Rolfs s/n, Campus da UFV, 36570-900, Viçosa, MG, Brasil.

## Introdução

Em uma pequena cidade do interior, localizada na Zona da Mata mineira, município eminentemente rural e com apenas 7.054 habitantes, vivencia-se um momento de grandes expectativas com a eleição de um novo prefeito, o qual assume a administração com nova visão e vontade de estabelecer mudanças, almejando o desenvolvimento da cidade.

Em 2009, todos os brasileiros tiveram que eleger um representante municipal, pois era ano eleitoral. Assim, o senhor Pedro Silva, comerciante de 40 anos, filiado ao Partido Questionador do Povo (PQP), concorreu pela primeira vez à candidatura para prefeito de sua cidade natal.

Muito atento a tudo o que ocorria e a tudo que ouvia de seus eleitores no período de campanha, logo que assumiu a prefeitura, em 2010, lembrou-se de uma promessa que fez a um jovem produtor rural da Comunidade do Café. Esse jovem de 18 anos, com um semblante triste e desconsolado, começou a indagar sobre várias questões e solicitou algumas posturas ao futuro prefeito:

– Senhor Pedro, sou o Mateus e vivo com meus pais nessa pequena propriedade. Sobrevivemos daquilo que produzimos, somos uma família de agricultores. Portanto, vivo numa angústia, pois não vejo perspectiva de crescimento e não sei se fico com meus pais, na nossa propriedade, para ajudá-los, ou se saio da roça em busca de trabalho, na nossa ou em outra cidade, que me possibilite uma vida melhor.

O futuro prefeito continuou a escutar o que aquele jovem dizia.

– Meu pai sempre quis que eu estudasse, me incentivou por causa dessas dificuldades que se tem na roça, por ser um serviço árduo e sem grande remuneração. No entanto, como tenho que ajudá-lo, fica difícil eu estudar. O trabalho na roça é muito intenso, não tenho tempo para sair, me divertir em uma festa, baile ou coisa assim.

Um silêncio pairou no ar...

– Portanto, gostaria de saber o que o senhor tem a nos oferecer em seu plano de governo, pois espero, com a sua administração, uma saída para os meus problemas e os de muitos outros colegas que estão nessa situação.

– Caro jovem, não tinha o conhecimento dessa situação. Vejo que precisamos buscar caminhos que possam desenvolver a agricultura familiar para melhorar o futuro de vocês, os quais têm muito a contribuir com esse desenvolvimento. Portanto, me comprometo com você, Mateus, e com os demais jovens do município, a criar, assim que assumir a prefeitura, uma secretaria municipal para que sejam desenvolvidos programas e ações para tratar dessa questão.

Lembrando-se daquelas palavras tristes, o senhor Pedro Silva, o novo prefeito eleito, iniciou seu mandato preocupado com o futuro dos jovens rurais, os quais são influenciados de maneira dramática pelas transformações do meio rural.

Aliado a isso, a falta de perspectiva de sobrevivência na agricultura contribui para o constante êxodo rural, que faz com que jovens deixem o campo em busca de perspectivas profissionais e pessoais mais satisfatórias. A juventude rural encontra-se diante de muitos desafios e incertezas em virtude dos limites impostos pela escassez da terra, da baixa renda familiar e, conseqüentemente, do pouco investimento na produção.

Então, o senhor Pedro Silva criou a Secretaria Municipal de Assuntos Culturais e Sociais, com o intuito de elaborar eventos culturais e sociais, por meio de ações coordenadas com as escolas públicas, a empresa de assistência técnica e extensão rural do Estado, os sindicatos rurais e outras organizações privadas e públicas. Essas atividades culturais e sociais incluíam cursos de capacitação e qualificação

para os jovens rurais, apoio à expressão artística como festivais culturais e shows, e debates sobre o desenvolvimento cultural e social da cidade, valendo-se de seminários, palestras e oficinas.

Dessa forma, o prefeito deu carta branca a essa Secretaria para incrementar os trabalhos. Porém, o prefeito, consciente de que o orçamento destinado às áreas cultural e social estava bem escasso, garantiu que faria o possível e o impossível para aumentar o montante de recursos destinados às políticas públicas.

A situação era bastante delicada, pois o senhor Pedro Silva não possuía experiência anterior em administração pública, principalmente em como administrar uma prefeitura.

Diante desse cenário, faz-se necessário contextualizar alguns aspectos que podem ajudar a entender melhor a situação, além de contribuir para uma tomada de decisão mais eficaz.

## Caracterização

O município em questão é de pequeno porte, com população de aproximadamente 7.054 habitantes, e predominantemente rural. Além disso, está localizado na Zona da Mata mineira, com área territorial de 106.875 km<sup>2</sup>. Com relação às atividades econômicas, percebe-se o predomínio da agropecuária, com destaque para as lavouras de milho, feijão, café e tomate, além da criação de gado de corte e de leite (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2010).

Esse município conta ainda com duas escolas, uma municipal e uma estadual, atendendo o público em níveis de ensino pré-escolar, fundamental e médio. As duas escolas são bem-estruturadas e têm bons professores.

A pirâmide etária evidencia a população do município de Coimbra (MG), apresentando uma população jovem/adolescente, de 15 a 17 anos; jovem/jovem, de 18 a 24 anos; e jovem/adulto, de 25 a 29 anos, perfazendo um total de 811 homens, 809 mulheres, totalizando 1.620 jovens (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010).

O município também é servido por uma agência do Banco do Brasil, que disponibiliza linhas de crédito para os agricultores da região, como o Programa Nacional de Fortalecimento aos Agricultores Familiares (PRONAF). Esse Programa é uma das políticas públicas que oferece créditos a municípios e agricultores, com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável do segmento rural, constituído pelos agricultores familiares, propiciando a esses o aumento da capacidade produtiva, a geração de empregos e a melhoria de renda.

O município conta com um escritório local da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (EMATER-MG), que dá suporte aos agricultores familiares de 24 comunidades, além de auxiliá-los na aquisição de financiamento pelo Banco do Brasil.

O município está localizado numa região que dá acesso às principais rodovias, podendo os produtos produzidos na cidade serem transportados para as Centrais de Abastecimentos (CEASA) de São Paulo e de Belo Horizonte, além de outras metrópoles da região. Entretanto, nem tudo é positivo, pois as estradas municipais encontram-se em situações precárias, tornando-se obstáculo aos produtores do município que querem exportar seus produtos, dificultando o acesso até a cidade para seguirem caminho até os centros comerciais das metrópoles.

Também, o município fica próximo de outro, onde se localiza uma das mais conceituadas universidades do Brasil, que vem desenvolvendo várias ações por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, objetivando maior integração com a sociedade.

Essa instituição organiza um evento anual específico, com o intuito de oferecer oportunidades de melhoria na produção e no bem-estar do produtor rural e de seus familiares. Dentro desse evento, há um espaço reservado para os jovens do meio rural, a fim de contribuir com a formação e a emancipação destes por meio de atividades educativas, culturais e de formação cidadã.

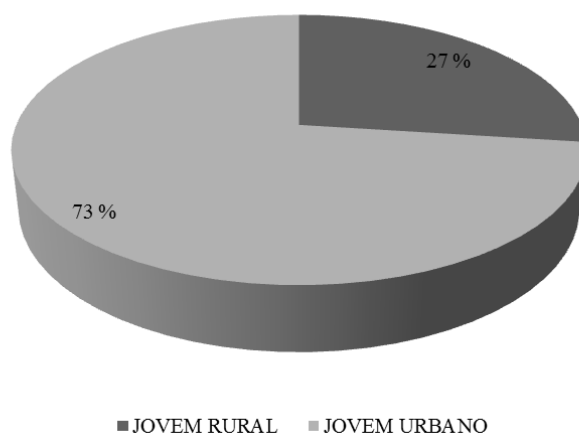
## Os Jovens do Meio Rural

No Brasil, os jovens do meio rural estão presentes nos censos demográficos do IBGE; esses sobrevivem da agricultura familiar, que é definida como forma de produção em que predomina a interação entre gestão e trabalho sob o controle familiar; ou seja, são os agricultores familiares que dirigem o processo produtivo, dando ênfase à diversificação e utilizando o trabalho familiar.

Esses jovens inseridos na agricultura familiar vêm passando por grandes desafios e incertezas em relação à permanência no campo, como questões econômicas e sociais que incluem a escassez da terra, a geração de renda, além de outros problemas relacionados às transformações das políticas de modernização agrícola e, de modo geral, na crença de sua profissão. Desse modo, a migração dos jovens rurais em direção à cidade tornou-se a condição mais provável.

Segundo Barcellos (2013), no que se refere a questões como êxodo rural no Brasil, em 2010 cerca de 1 milhão de jovens rurais deixam o meio rural em direção à cidade, pois, de acordo com Ferreira e Alves (2009), esses jovens consideram as oportunidades de trabalho e a construção de uma autonomia para vida como questões difíceis ou pouco viáveis no campo.

De acordo com a população jovem (Figura 1), Coimbra tem uma população de 1.620 jovens, sendo um percentual de 27% de jovens que vivem no meio rural e 73% no meio urbano. São jovens que vivem sem perspectiva de crescimento profissional, buscando novas oportunidades que não sejam no meio rural.



**Figura 1.** População Jovem – Total 1620 - Faixa Etária de 17 a 29 Anos

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010). *Infográficos: dados gerais do município de Coimbra-MG.* Recuperado de <http://cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?lang=&codmun=311670&search=minas-gerais|coimbra|infogr%E1ficos:-evolu%E7%E3o-populacional-e-pir%E2mide-et%E1ria>

Para os jovens do meio rural, como Mateus, os desafios e as incertezas entre sair ou ficar no campo são muitos, pois o lazer conta bastante, assim como o desejo de autonomia financeira. Isso se torna grande limitação para aqueles que vivem no meio rural, visto que no meio rural a atividade laboral é exaustiva, realizada de sol a sol, notadamente na propriedade familiar, onde o uso de tecnologia é limitado ou inexistente; as opções de lazer são escassas e o preço recebido pelo produtor na venda de sua produção varia bastante. Muitos desses jovens veem nos centros urbanos a

oportunidade de se capacitarem e desenvolverem profissionalmente, tornando-se os centros urbanos uma forma de atração.

Como diz o jovem Mateus em seu diálogo com o prefeito: “quero permanecer no meio rural com direitos sociais e condições de vida dignas e para isso reivindico ações políticas para o meu município”.

### **A Visão de Pedro Silva: O Prefeito**

Na ânsia de resolver o problema, Pedro Silva criou a Secretaria Municipal de Assuntos Culturais e Sociais, sem ter a certeza e o conhecimento se seria esse o melhor caminho.

Pedro Silva nasceu e foi criado nesse município, cidade que ama. É comerciante e, desde muito jovem, interessa-se e vem se envolvendo em questões sociais e políticas do município, por acreditar que a cidade tem potencial para oferecer melhor qualidade de vida para a população. É uma pessoa simples, humilde e trabalhadora; ele busca sempre se informar e dialogar com a população para resolver os problemas do município da melhor maneira.

Esse prefeito tem muita força de vontade e seu entusiasmo é altíssimo, mas nas questões políticas falta a ele mais conhecimento, principalmente no que diz respeito à administração pública. É importante que as necessidades ou problemas da sociedade sejam analisados de forma menos empírica, buscando-se fazer um levantamento da real situação do município, para buscar soluções para os problemas que possam ser tratados a partir de projetos e programas de políticas públicas. As decisões governamentais são influenciadas por uma série de variáveis: o ambiente em que se desenvolvem as conjunturas políticas e econômicas, o ambiente interno e externo, os atores envolvidos, a opinião pública, a escassez de recursos e a incerteza quanto aos custos e aos benefícios das alternativas políticas.

### **O Contexto da Administração Pública Municipal**

A administração pública municipal é exercida pelos poderes executivo e legislativo. O executivo, aqui nesse caso, é representado por prefeito, vice-prefeito e seus sete secretários municipais, reconhecidos como agentes políticos ou atores. O legislativo é constituído pelos nove vereadores eleitos, que são representantes do povo; esses devem elaborar e aprovar normas que regem a vida da população local e o desenvolvimento municipal, bem como desempenhar a tarefa de fiscalizar os recursos públicos.

O objetivo básico de uma prefeitura no que se refere ao campo constitucional é proporcionar o bem-estar social, com a garantia do fácil acesso da comunidade à saúde, educação, lazer etc., por meio da correta e da eficiente aplicação dos recursos públicos.

Esse município, como outros tantos, busca e faz cada vez mais a otimização dos recursos e dos processos públicos para atender as demandas da comunidade.

Atualmente, o município possui um orçamento limitado, pois o prefeito tem que, em seu primeiro ano de mandato, dar continuidade às atividades e aos programas que vinham sendo desempenhados pelo prefeito anterior.

Além disso, em 2014, a Prefeitura Municipal teve que cumprir a grande meta de elaborar um Plano de Política Municipal de Desenvolvimento (PPMD), até agosto, prazo estipulado pelo Governo

Estadual, que deve conter também diretrizes, no longo prazo, detalhadas para definir quais atividades de desenvolvimento serão realizadas nos próximos três anos de mandato.

A finalidade desse Plano é viabilizar a execução das políticas públicas dentro dos limites orçamentários disponibilizados pelo Governo, por meio de programas e ações, cujo objetivo é atender as necessidades públicas e as demandas da sociedade.

Sendo assim, um dos grandes desafios de Pedro Silva é saber como se administra uma prefeitura, pois existem no município vários conflitos de interesse público, como:

- . Identificar os programas com previsão de recursos no orçamento que se relacionam com as prioridades da sociedade.
- . Garantir a execução integral dos programas considerados prioritários pelas secretarias municipais.
- . Assegurar que os recursos sejam suficientes para atender às demandas prioritárias da sociedade e atingir as metas traçadas.
- . Ater às orientações gerais para fiscalizar, monitorar e avaliar o orçamento municipal.

Por fim, é importante ressaltar que a lei orçamentária impede que as prefeituras realizem gastos que não estejam previstos em programas e projetos, mas não as obriga a executar integralmente as despesas previstas no orçamento.

## O Presidente da Câmara Municipal

Uma situação típica de cidade do interior é como o sistema político-eleitoral e a divisão de poderes entre prefeito e câmara de vereadores influenciam a governabilidade municipal. Os prefeitos pautam-se em visualizar os problemas críticos e mobilizam-se em busca de recursos e meios políticos para enfrentá-los, além de almejar uma relação ética nos governos deles. Entretanto, infelizmente, isso não ocorre com senhor Pedro Silva. Por quê?

O presidente da Câmara Municipal, o senhor Fernando Alves, no caso em questão, é da oposição partidária à do prefeito e tem vasta experiência em gestão municipal; conseqüentemente, esse presidente vem se opondo a algumas ações e ideias do prefeito Pedro Silva.

Quando ficou sabendo da intenção do prefeito em criar uma Secretaria Municipal de Assuntos Culturais e Sociais, o senhor Fernando Alves foi logo procurá-lo, fazendo várias indagações:

– Senhor Pedro Silva, o senhor acha que apenas criando uma secretaria municipal estará resolvendo o problema dos jovens rurais? O senhor acha tão simples assim?

– Gostaria de lhe informar que a prefeitura está com o orçamento financeiro apertado, não temos pessoal suficiente para auxiliar o novo secretário municipal, além de vários programas iniciados e sem perspectiva de conclusão em razão de vários fatores.

– Sabemos da grande importância de promovermos um programa de desenvolvimento rural que permita aos jovens e à sua família a permanência no campo, além de buscar a geração de renda e a qualidade de vida melhor.

– Entretanto, a realidade de nosso município é bastante complicada. Precisamos de segurança, melhorar a saúde; a educação, nem se fala, está um caos.

O senhor Pedro Silva ouvia atentamente e sabia que tinha que ter muita cautela para dialogar com o senhor Fernando, pois, afinal, tinha consciência de que precisava conseguir a confiança do

presidente da Câmara para obter a maioria legislativa e, com isso, evitar que a administração dele fosse inviabilizada por seguidos vetos dos vereadores.

Então continua o senhor Fernando Alves...

– O senhor sabe que devemos cumprir com os programas e projetos planejados no Plano Plurianual (PPA), em que o senhor deve cumprir com o planejamento do prefeito antecessor, pois necessitamos maximizar receita, otimizar a gestão financeira e a prestação de serviços públicos.

Depois de algumas horas de conversa, o senhor Pedro Silva, já constrangido e surpreso pela postura do opositor, manifestou-se dizendo:

– Fique tranquilo, vamos nos reunir com todas as secretarias municipais e até mesmo com os vereadores para tratarmos desse assunto, para buscarmos os meios legais a fim de solucionar os problemas da população.

## **Desafios**

Diante desse cenário, o prefeito designou o novo secretário municipal de Assuntos Culturais e Sociais, João Pedro, natural do município, graduado em Administração e com muita gana em contribuir com seus munícipes. Na condição de secretário municipal de Assuntos Culturais e Sociais, de que forma João Pedro conseguiria resolver a questão? Organizando informações gerenciais para tomada de decisão do prefeito, considerando os diversos atores e fatores envolvidos no processo de formulação, decisão e implementação de políticas e programas, em qual das fases o problema se encontra?



## Notas de Ensino

### Resumo

Promover reflexões acerca da atuação de gestores públicos municipais foi o objetivo deste caso para ensino. Buscou-se aproximar o aluno de uma situação real para examinar, compreender e avaliar a complexidade do interesse político presente nos processos de tomada de decisão em um pequeno município de base rural do interior de Minas Gerais, Brasil. Este caso oferece oportunidades aos estudantes de graduação e pós-graduação se familiarizarem com os conceitos relacionados à administração pública municipal, apresentando informações fictícias e visando melhor entendimento da situação vivenciada em um município. Os dados foram obtidos por meio de pesquisas bibliográficas e documentais, contemplando discussões sobre políticas públicas e papel do gestor municipal, tendo como referência a teoria do ciclo político (*Policy Cycle*).

**Palavras-chave:** políticas para juventude; governo local; gestão pública; cidades pequenas; Brasil.

### Abstract

Promoting reflection on the performance of municipal managers is the objective of this teaching case study. It is intended to create a real situation for students to examine, understand and evaluate the complexity of political interests in decision-making processes in a small rural municipality in Minas Gerais, Brazil. This case provides opportunities for undergraduate and graduate students to familiarize themselves with the concepts related to municipal government. The case uses fictitious information for a better understanding of the situation experienced in the city. Data was obtained through bibliographic and documentary research, covering discussions about public policy and the role of the city manager, using Policy Cycle theory as reference.

**Key words:** youth policies; local government; public management; small towns; Brazil.

### Fonte dos dados

Este caso é uma obra de ficção, em que qualquer semelhança com os atores apresentados (cujos nomes são fictícios) ou fatos são mera coincidência.

Os dados primários apresentados no caso são reais e obtidos por meio de conversas com a Extensionista de Bem-Estar Social da EMATER-MG, no final de 2013. Outros dados secundários foram coletados em documentos da instituição, artigos, textos, sítios governamentais e internet, como IBGE, EMATER-MG, entre outros.

Com o intuito de validar este caso para ensino, este foi aplicado para estudantes do 6º período do Curso de Graduação em Administração de uma universidade pública, no terceiro mês do segundo semestre letivo de 2013.

Com vistas a ampliar o conhecimento a respeito dos usos de casos para o ensino em Administração Pública e Gestão Social, recomendou-se aos professores que, após a aplicação deste caso para o ensino, façam contatos com os autores por meio do e-mail, visando compartilhar e relatar as experiências e as aprendizagens adquiridas.

### Objetivos de aprendizagem

Este caso para ensino pode proporcionar aos estudantes maior familiaridade com a disciplina estudada no Curso de Administração Pública. O objetivo dessa disciplina é analisar a tomada de



decisão dentro do processo de políticas públicas, considerando os diferentes atores e as múltiplas variáveis intervenientes nos processos de implementação de políticas e programas.

Desse modo, o **objetivo geral** deste estudo foi promover uma reflexão sobre cada etapa do processo político, buscando o domínio de conteúdos aplicados em sala de aula que transcendam o senso comum. Para tanto, alguns **objetivos específicos** foram traçados para ajudar os estudantes a terem maior entendimento sobre o caso estudado:

- . Promover uma reflexão sobre as consequências das tomadas de decisão dentro do processo do ciclo político.
- . Vivenciar as complexidades, os desafios e os riscos inerentes ao ambiente em que os programas públicos são implementados, a partir de pontos de vista de atores diferentes.
- . Compreender as possíveis implicações negativas ou afirmativas que uma tomada de decisão possa ter para sua formação como profissional de gestão pública.

### Aspectos pedagógicos

Sugere-se a utilização do caso para ensino em uma seção em que o professor esteja introduzindo o conceito da administração pública, o papel do gestor municipal, as políticas públicas, a tomada de decisões e as fases do ciclo político. Se necessário, o professor pode utilizar-se de recurso multimídia para adequada exposição dos conceitos centrais. É fundamental que o professor organize a turma em equipe para elaborar e apresentar um projeto sobre políticas públicas, visando maximizar o desempenho das organizações do setor público. O professor poderá organizar grupos para discussão, formulação de respostas e realização de um debate em plenária, a fim de promover a aproximação entre os conceitos centrais e os principais aspectos abordados no caso.

### Questões para discussão

Além das indagações apresentadas no final do caso, os estudantes devem ser estimulados à reflexão sobre as questões a seguir, para estruturarem o problema e produzirem uma resposta mais analítica.

Essas questões e suas possíveis respostas podem ser tomadas por base as informações oferecidas no caso, a comparação com práticas semelhantes em outros tipos de políticas públicas e o conteúdo da literatura da área, apresentado na breve revisão teórica que acompanha a análise do caso, como se explicita em seguida.

- . Mediante o caso proposto, qual foi a visão do prefeito sobre o problema exposto? Em qual das fases do ciclo político este caso se encontra?
- . Em sua opinião, quais são as características fundamentais para desempenhar o papel de secretário municipal?
- . Referente aos conflitos de interesse público, quais seriam os desafios enfrentados pelo prefeito com relação à sua governabilidade municipal? Como você se comportaria mediante essa situação?
- . Se você fosse João Pedro, o secretário municipal nomeado, como resolveria o problema lançado pelo prefeito?
- . Em face dos caminhos identificados na questão anterior, quais as alternativas de resolução você dever seguir?
- . De que forma os atores envolvidos nesse processo podem contribuir?

## Base teórica de apoio

Para entender melhor as questões envolvidas na situação e na tomada de decisão do novo prefeito, é necessária breve revisão teórica com base nos conceitos de sociedade e políticas públicas, considerando a perspectiva do ciclo de políticas públicas e o papel do gestor municipal para as tomadas de decisões apresentados por alguns autores.

O caso apresentado será fundamentado na análise de Políticas Públicas, que tem como objeto os problemas com os quais os formuladores de políticas públicas (*policymakers*) se deparam, tendo como objetivo auxiliar no equacionamento desses problemas (Rua, 2009). Como referência, propôs-se o modelo do Ciclo Político (*Policy Cycle*), apresentado inicialmente por Harold Lasswell, em 1956, e amplamente difundido na literatura, levando à proposição de diferentes tipologias, com vários estágios (Frey, 2000; Jann & Wegrich, 2007; Rua, 2009; Secchi, 2013; Souza, 2006), visando contribuir na avaliação de políticas públicas e na solução das questões envolvidas na situação-problema.

### *Políticas públicas*

No contexto apresentado, percebe-se que o município, como qualquer outro, é composto por uma sociedade com indivíduos, ideias e opiniões diferentes; ou seja, com uma diferenciação social.

Desse modo, Rua (2009) define sociedade como sendo um conjunto de indivíduos, dotado de interesses e recursos de poder diferenciado, que interage continuamente a fim de satisfazer as suas necessidades; e é a diferenciação que torna a vida em sociedade mais atraente e desafiadora.

Para Maximiano (2006), a sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas.

Portanto, o prefeito eleito, que vive em sociedade, assume um papel muito importante, pois se torna um gestor público que vai administrar a máquina pública.

Para isso, é necessário que o senhor Pedro tenha em mente o que é política pública e qual é o papel dele como gestor público. Ele deve entender os interesses de todos os atores envolvidos na sua administração. Quais as tomadas de decisão que deverão ser executadas. Esses e outros desafios podem ocorrer durante o seu mandato.

O gestor público, no exercício de seu papel, necessita seguir uma série de procedimentos com base em princípios da administração pública para cumprir os elementos e requisitos necessários à formalização de seus atos, além de uma prestação de serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e economia de seus recursos (Corrêa, 1993).

Para Pacheco (2002), as competências necessárias para um gestor municipal são: competência partidária, representatividade, confiança, técnica, competência de direção, agente transformador e inovador, capacidade de liderança e habilidade política e de comunicação. Portanto, o gestor municipal deve estar atento às grandes transformações e novidades no âmbito das políticas públicas e das novas ações a serem implementadas no seu município.

Assim, a política é definida de forma bem simples como sendo a resolução pacífica para os conflitos (Schmitter, 1979), em que negociações são feitas entre os envolvidos e os acordos são construídos para atender às reivindicações geradas pelos diferentes atores sociais.

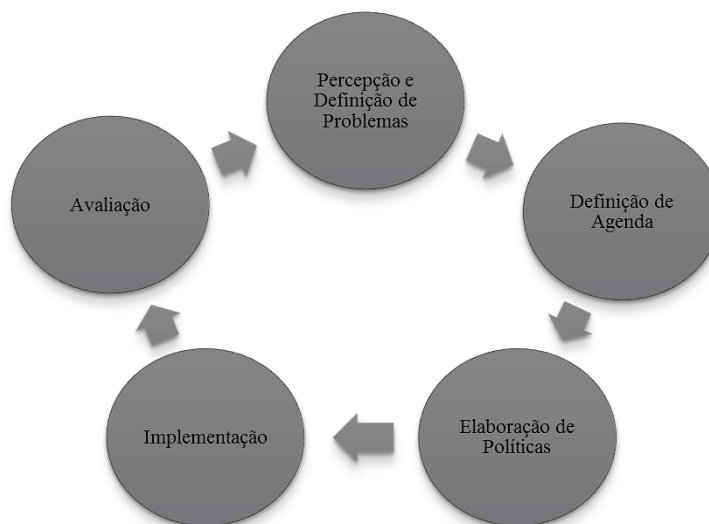
Já a política pública é entendida como sendo um conjunto de decisões e ações relativas à formulação de propostas, à tomada de decisões e à sua implementação por organizações públicas com foco nas necessidades que influenciam a coletividade, ou seja, o bem comum (Rua, 2009; Souza, 2006).

Na visão de Souza (2006), a política pública recai sobre uma perspectiva social, sendo caracterizada como um instrumento de solução de problemas comuns à sociedade; ou seja, as atividades políticas constituem os diversos procedimentos, sendo destinadas a produzir uma “solução pacífica de conflitos relacionados a decisões políticas” (Rua, 2009, p. 17).

### ***Ciclo político (policy cycle)***

De acordo com Secchi (2010, p. 33), “o ciclo de políticas públicas é um esquema de visualização e interpretação que organiza a vida de uma política pública em fases sequenciais e interdependentes”.

Para fins deste estudo, adotou-se o modelo do ciclo político, a partir das fases ou estádios propostos por Frey (2000), quais sejam: percepção e definição de problemas, definição de agenda (*agenda-setting*), elaboração de programas e decisão, implementação de políticas e avaliação de políticas, com a eventual correção das ações (Figura 2).



**Figura 2.** Ciclo das Políticas Públicas

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Drumond, A. M. (2014). *Análise do programa lares habitação popular do estado de Minas Gerais a partir da perspectiva do policy cycle* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil e Frey, K. (2000). Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas*, (21), 211-259.

Como as políticas públicas são intencionais e orientadas por objetivos, essas são elaboradas pelos gestores públicos e membros das instituições públicas. As políticas públicas possuem padrão de ações realizadas ao longo do tempo, constituindo um produto de demanda e um curso de ação dirigido pelo governo em resposta a um problema identificado (Smith & Larimer, 2009). O modelo do ciclo político, portanto, serve como um guia de orientação para seleção de variáveis.

No âmbito deste estudo, buscou-se, por meio da estrutura conceitual do ciclo político, ampliar a compreensão do processo político.

É importante que o senhor Pedro Silva e o secretário municipal compreendam e visualizem todas as etapas do ciclo político descritas a seguir:

- . A **formação de agenda** identifica e diagnostica todos os aspectos problemáticos mais apropriados para o tratamento político (Frey, 2000).
- . A etapa de construção de **alternativas e tomada de decisão** é o momento em que são elaborados métodos, programas, estratégias ou ações que podem alcançar os objetivos estabelecidos; e um

mesmo objetivo pode ser alcançado de várias formas por diversos caminhos (Secchi, 2013). Com a formulação de alternativas pronta, é hora da tomada de decisão, ou seja, é hora de escolher as alternativas. Segundo Mary (2011), a tomada de decisão é um processo que identifica o problema, os critérios, a forma de elaborar, analisar e escolher alternativas, verificando a eficácia da decisão.

- A **implementação** compreende o conjunto de ações que deve ser realizado por grupos ou indivíduos, de natureza pública ou privada. Essas ações são direcionadas para a consecução de objetivos estabelecidos mediante decisões anteriores quanto à política, ou seja, fazem a política sair do papel e funcionar efetivamente (Rua, 2009).
- O processo de **avaliação**, para Frey (2000), identifica o impacto efetivo da política pública pela percepção dos efeitos colaterais indesejados, no intuito de promover correções para ações e programas futuros.

### **Análise do caso e conexão com a literatura**

O debate em plenária, a partir da situação-problema, introduzida no caso para ensino, promove entre os estudantes sentimentos de assimilação ou aproximação com diferentes formas de agir de cada um dos personagens que atuarem no caso apresentado.

A partir da dinâmica sugerida para ser utilizada em sala de aula, que consiste no estímulo à problematização e à formulação de argumentos em grupo, é provida a identificação de múltiplas possibilidades de análise que confrontam com as fases do ciclo de políticas públicas e a solução do problema.

Primeiramente, é importante o professor revisar os seus conhecimentos sobre políticas públicas.

A seguir, são apresentados alguns pontos mais frequentemente abordados pelos estudantes a cada uma das questões propostas.

**1ª Questão:** Mediante o caso proposto, qual foi a visão do prefeito sobre o problema exposto? Em qual das fases do ciclo político esse se encontra?

**Discussão:** O primeiro tema a ser abordado se concentra no debate das diferentes formas de perceber as necessidades, observa-se que o prefeito identificou apenas a ponta do *iceberg* dos problemas que interfere em seu município. Há falhas na agenda política criada pelo prefeito, ou seja, ele visualizou um dos problemas, que é a questão dos jovens rurais. É necessário que o prefeito tenha mais informações para diagnosticar as causas que estão abaixo dessa ponta visível do *iceberg*, ou seja, do problema, e buscar alternativas pertinente para solucioná-lo. Basicamente, estão sendo tratadas as questões referentes à **formulação da agenda**.

**Base teórica:** A formulação da agenda identifica e diagnostica todos os aspectos problemáticos mais apropriados para o tratamento político (Frey, 2000). Segundo Souza (2006), os governos definem suas agendas focalizando três pontos: focaliza os problemas e assumem que devem fazer algo sobre eles; enfoca a política propriamente dita, visando à construção de uma consciência coletiva sobre a necessidade de se enfrentar um dado problema; e mira os participantes. Para Rua (2009), a correta compreensão do ciclo das políticas pode ser de grande valia para o gestor, favorecendo seu entendimento correto do processo das políticas públicas e auxiliando-o a refletir com clareza sobre como e mediante que instrumentos as políticas poderão ser aperfeiçoadas. Portanto, é fundamental que se faça boa análise do problema, pois, se os diagnósticos e as informações forem insuficientes ou inadequadas, pode ocorrer identificação de falsos problemas e assim comprometer todo o processo político.

**2ª Questão:** Em sua opinião, quais são as características fundamentais para desempenhar o papel de secretário municipal?

**Discussão:** O segundo tema discutido destaca a importância do papel do gestor na esfera municipal, constituída pelo secretário municipal, o qual desempenha uma função fundamental para a implementação das ações sugeridas pelo prefeito. O secretário municipal tem que orientar, coordenar e supervisionar as atividades dos órgãos de sua secretaria, além de ter visão dos problemas, levantados ou não pelo prefeito, que interferem no desenvolvimento do município.

**Base teórica:** Com o decorrer dos anos, o papel do administrador público vem mudando. De acordo com Cruz (2006, como citado em Albarello, 2006, p. 2), “o exercício da governança consiste em mobilizar e usar, de modo virtuoso, os recursos humanos e financeiros, em benefício da coletividade”. Já Santana (2014) define um novo perfil de gestor público com mais autonomia, descentralização administrativa, merecedor de confiança, pois utiliza de criatividade e inovação, usando o contrato de gestão como instrumento de controle. O bom gestor antecipa, corre atrás, busca parcerias, torna-se bom ouvinte, aceita sugestões, certifica-se das ações a serem implantadas ou já implantadas, buscando sempre a participação da comunidade local (Almeida, 2012).

**3ª Questão:** Referente aos conflitos de interesse público, quais seriam os desafios enfrentados pelo prefeito com relação à sua governabilidade e à sua governança municipal? Como você se comportaria mediante essa situação?

**Discussão:** O tema para discussão refere-se especificamente aos conflitos de interesse público em torno da governabilidade e da governança municipal. O debate a partir dessa situação-problema promove entre os estudantes os sentimentos de identificação ou aproximação com os diferentes interesses de cada um dos personagens. Os pontos mais frequentes abordados pelos estudantes foram que essa situação é bastante típica de municípios do interior, pois muitas vezes o prefeito eleito não tem o apoio do poder legislativo, que é composto pela maioria da oposição. Portanto, tanto o prefeito como o novo secretário devem ter muito cuidado, transparência em lidar com os programas a serem desenvolvidos no município. Devem buscar a confiança e o apoio dos vereadores em seus projetos.

**Base teórica:** Existem outros elementos que norteiam o desenvolvimento de políticas públicas e contribuem para que um gestor público tenha condições de gerir sua esfera de governo, como a governabilidade e a governança. Segundo Gondo (2012), a governabilidade está diretamente relacionada ao dinamismo de governo e, sob o olhar das prefeituras, deve ser realizada de modo estratégico e cauteloso, com o objetivo de minimizar potenciais atritos partidários, que certamente refletem na qualidade do governo e em eleições futuras. Para Fernandes *et al.* (2012), a governança é essencial para o equilíbrio nas tomadas de decisões dos gestores, além de incentivar e controlar de modo a diminuir os prejuízos oriundos do conflito de interesses.

**4ª Questão:** Se você fosse João Pedro, o secretário municipal nomeado, como resolveria o problema lançado pelo prefeito?

**Discussão:** O tema para discussão recai especificamente na **formulação de alternativas** para solucionar a evasão dos jovens rurais no município e quais seriam **as tomadas de decisão** mais adequadas para situação. O novo secretário deve buscar apoio em programas e leis federais e estaduais para subsidiá-lo na formulação de alternativas para resolver o problema, além de fazer um levantamento mais aprofundado de todas as causas e os efeitos deste; também identificar quais os benefícios trazidos para os envolvidos. Além disso, deve almejar parceria com outros órgãos como escolas estadual e municipal, para desenvolver uma política local eficaz para os jovens rurais de seu município.

**Base teórica:** A construção de alternativas é o momento em que são elaborados métodos, programas, estratégias ou ações que podem alcançar os objetivos estabelecidos; um mesmo objetivo pode ser alcançado de várias formas por diversos caminhos (Secchi, 2010). Segundo Rua (2009), a formação de alternativas é construída após a inclusão do problema na agenda, buscando apresentar propostas de solução que alcancem maior número de partes envolvidas. Com a formulação de alternativas pronta, é hora da tomada de decisão, ou seja, é hora de escolhê-las. Segundo Mary (2011),



a tomada de decisão é um processo que consiste em identificar o problema, detectar os critérios e a forma de elaborar, analisar e escolher alternativas, verificando a eficácia da decisão.

**5ª Questão:** Em face dos caminhos identificados na questão anterior, quais alternativas de resolução você deve seguir?

**Discussão:** O quinto tema a ser discutido refere-se aos caminhos propostos para auxiliar na resolução do problema abordado. Os pilares para a solução estão na educação e na política de desenvolvimento familiar e agrícola, voltadas especificamente para a juventude rural, além de desenvolver cooperativas ou consórcios intermunicipais.

**Base teórica:** Conforme Abramovay (2005, p. 1), “uma política de desenvolvimento rural voltada para a juventude não pode limitar-se à agricultura. Os jovens rurais, vistos como futuros agricultores, serão cada vez mais pluriativos”. Portanto, uma verdadeira política de desenvolvimento rural deve associar a atribuição de ativos aos jovens – em que o mais importante é uma **educação de qualidade** – com um ambiente que estimule o desenvolvimento pessoal e o profissional. Segundo Mesquita (2011), a

Norma Operacional Básica (NOB) supervaloriza a **família** e a responsabilidade pelo bem-estar social dos seus membros. Assim, o Estado assume a ideia que a família deve ser apoiada e ter acesso a condições para responder ao seu papel no sustento, na guarda e na educação de suas crianças e adolescentes (p. 5).

Conforme o Ministério do Desenvolvimento Agrário (Portal Brasil, 2012), o **PRONAF Jovem** é uma linha de crédito que procura estimular a permanência do jovem na terra com autonomia e está inserido no PRONAF. As cooperativas ou consórcio intermunicipal emergem como alternativa de gestão para a região a fim de otimizar os recursos, buscar resultados satisfatórios e maior qualidade na prestação dos serviços, e maximizar os benefícios sociais por meio de integração e desenvolvimento local. De acordo com Zylberstajn (1994), as cooperativas são vistas como forma de integração vertical dos produtos agrícolas e da pecuária em direção a atividades de comercialização, industrialização e produção de insumos, trazendo benefícios aos produtores agrícolas, além de desenvolvimento local. Para Alcântara (2004), os consórcios intermunicipais são identificados como uma das novas formas de cooperação que vêm sendo desenvolvidas entre municípios e diferentes entidades, com o propósito de atender as exigências locais e as necessidades regionais.

**6ª Questão:** De que forma os atores envolvidos nesse processo podem contribuir?

**Discussão:** Referente ao sexto tema a ser abordado, observa-se que é necessário identificar quais são os atores envolvidos na situação-problema, os quais podem influenciar no sucesso ou não de um novo programa ou projeto. No caso de ensino estudado, destacam-se os seguintes atores: governo, prefeitura, EMATER-MG, universidade pública, Banco do Brasil, secretarias municipais e os jovens rurais e suas famílias.

**Base teórica:** Os atores, também citados como *Stakeholders*, significam parte interessada ou interveniente que podem influir, de alguma forma, no êxito do programa. Para Silva (2011), o governo vem contribuindo nos mais diversos aspectos dos mercados agrícolas. Um marco importante da intervenção do governo foi a implantação do PRONAF, que tem como objetivo fortalecer a atividade agrícola e o pequeno agricultor familiar, de forma a integrá-lo à cadeia de agronegócios, proporcionando-lhe aumento de renda e agregando valor ao produto e à propriedade, mediante modernização do sistema produtivo, valorização e profissionalização do produtor rural e sua família, entre outros. A prefeitura municipal, com o apoio da EMATER-MG, das escolas municipal e estadual, dos sindicatos rurais e dos demais agentes sociais, trabalha em consonância para aplicar as políticas públicas disponíveis para o desenvolvimento rural. A EMATER-MG também faz elo entre os grupos de famílias de agricultores rurais do município e as políticas públicas implementadas pelo governo federal, como PRONAF, Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Programa Nacional de Habitação Rural (PNHR). Há também a parceria entre a EMATER-MG e a universidade, que contribui para a formação e a emancipação dos jovens rurais por meio de atividades educativas, culturais e de

formação cidadã, desenvolvidas durante o evento da Semana da Juventude Rural (EMATER-MG, 2011, 2013). O Banco do Brasil vem desenvolvendo, para o agricultor familiar, um espaço com informações sobre produtos e serviços bancários, linhas de crédito do PRONAF, entre outras, para melhorar ainda mais o seu desempenho (Portal Brasil, 2012).

### **Análise final do caso**

Um caso para ensino é a reconstrução de situações ou problemas organizacionais, tendo em vista objetivos educacionais. Entretanto, espera-se que os pontos relacionados na análise substantiva das questões propostas possam apoiar o trabalho de outros acadêmicos interessados na aplicação do caso e colaborar com obtenção de resultados que enriqueçam o debate sobre a visão do interesse político presente nos processos de formulação, na tomada de decisão e na implementação de políticas públicas, que são influenciadas por uma série de variáveis.

O caso oferece oportunidade para a apresentação dos principais aspectos conceituais envolvidos no ciclo político e na elaboração de políticas públicas. Percebeu-se que, em cada fase analisada do ciclo político, houve pontos que necessitam de cuidados. Na fase da agenda, se a identificação das necessidades ou do problema for insuficiente ou inadequada, pode comprometer todo o processo político. Já na formulação de alternativas, é formada a regulamentação política transformando em programa que antecede a sua implementação.

Percebeu-se que todo o processo político ocorrido no município foi com base no modelo *top down*, partindo de cima para baixo. O poder municipal utiliza-se do modelo *top down* no intuito de possibilitar mecanismos que levariam à resolução do problema na formulação da política, pois acredita que é possível controlar todo o processo por meio do estabelecimento de objetivos claros e consistentes e da participação dos atores envolvidos.

É possível identificar uma interligação entre o caso abordado e o conteúdo aplicado no Curso de Administração Pública, no que se refere ao fluxo que se tem com as mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais. O pilar para a solução do problema apresentado no caso de ensino está voltado para a educação e a política de desenvolvimento familiar e agrícola, com foco na juventude rural, além de desenvolver o sistema de cooperativas ou de consórcios intermunicipais.

A temática do desenvolvimento rural sustentável vem ganhando espaço nos diversos segmentos da sociedade que trabalham com o setor agrário brasileiro. Nessa nova dimensão do desenvolvimento, a agricultura familiar surge como um dos principais, senão o principal segmento da sociedade rural com capacidade de atender as diferentes facetas do desenvolvimento rural sustentável, em razão da sua capacidade de se adaptar às mais adversas situações enfrentadas. A construção de um sistema de comercialização da agricultura familiar atendendo às demandas desta evidência um pouco o poder de articulação desses atores frente às constantes transformações contemporâneas.

Ressalta-se a necessidade de novas estratégias de desenvolvimento rural, por meio da concepção de políticas que permitam o fortalecimento da agricultura familiar, como meio de assegurar a permanência das novas gerações no campo e, por conseguinte, a sequencialidade do processo participativo dos jovens nas atividades agropecuárias.

De fato, disponibilizar aos jovens imersos no meio rural um ambiente favorável à constituição da cidadania e às condições de vida hábeis de agenciar a integração econômica e a emancipação social é crucial para que se consiga a permanência deles no campo.

Apesar de as comunidades apresentarem certo abandono pelo poder municipal, evidencia-se a presença de políticas públicas federais sendo exploradas como forma de manutenção do jovem no meio rural. Dentre essas, destaca-se a importância do PRONAF Jovem, atuando diretamente na autonomia do jovem e no seu poder de decisão.



Dessa forma, espera-se que o caso de ensino abordado contribua para uma formação mais crítica e humana dos estudantes, profissionais e pesquisadores da área de Administração Pública e Políticas Públicas.

## Agradecimentos

Os autores agradecem à Universidade Federal de Viçosa (UFV), ao Departamento de Administração e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), que contribuíram para a realização deste trabalho. Agradecemos também ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela bolsa de Produtividade em Pesquisa (PQ), e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de Estágio Pós-Doutoral no Exterior (processo BEX-1254/14-6), recursos considerados importantes na área de Administração Pública porque contribuem para a realização de produções tecnológicas como este caso para o ensino.

## Referências

- Abramovay, R. (2005). *Juventude rural: ampliando as oportunidades*. Brasília: Secretaria de Reordenamento Agrário do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Recuperado de [http://www.fea.usp.br/feaecon/media/fck/File/juventude\\_rural\\_ampliando\\_oportunidades.pdf](http://www.fea.usp.br/feaecon/media/fck/File/juventude_rural_ampliando_oportunidades.pdf)
- Albarello, C. B. (2006). O papel do administrador na gestão pública. *Revista de Administração*, 5(9), 49-71.
- Alcântara, T. C. S. (2004). *Consórcios intermunicipais: algumas experiências* (Monografia). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Almeida, P., Filho (2012, abril 22). Políticas públicas e educação. O bom papel de um gestor público municipal [mensagem em blog]. Recuperado de <http://politicaspUBLICASEeducacao.blogspot.com.br/2012/04/o-bom-papel-de-um-gestor-publico.html>
- Barcellos, S. B. (2013, setembro). A discussão de gênero em meio as políticas públicas para a juventude rural no Brasil. *Anais do Seminário Internacional Fazendo Gênero*, Florianópolis, SC, Brasil, 10. Recuperado de <http://pt.slideshare.net/sergiobarcellos/a-discusso-de-gnero-em-meio-as-polticas-pblicas-para-a-juventude-rural-no-brasil-1>
- Corrêa, R. A. A. (1993). Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. *Revista de Administração Pública*, 27(1), 113-123.
- Drumond, A. M. (2014). *Análise do programa lares habitação popular do estado de minas gerais a partir da perspectiva do policy cycle* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil.
- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais. (2011). *EMATER-MG orienta produtores na comercialização de produtos para o mercado institucional*. Recuperado de [http://www.emater.mg.gov.br/portal.cgi?flagweb=site\\_tpl\\_paginas\\_internas&id=8741#.VhlgT0fF8Xg](http://www.emater.mg.gov.br/portal.cgi?flagweb=site_tpl_paginas_internas&id=8741#.VhlgT0fF8Xg)
- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais. (2013). *Agricultores familiares de Coimbra conquistam a casa própria por meio do "Minha Casa, Minha Vida Rural"*. Recuperado de [http://www.emater.mg.gov.br/portal.cgi?flagweb=site\\_tpl\\_paginas\\_internas2&id=10617#.Vhlg-StWoyY](http://www.emater.mg.gov.br/portal.cgi?flagweb=site_tpl_paginas_internas2&id=10617#.Vhlg-StWoyY)

- Fernandes, C. R., Silva, E. J. da, Teixeira, T. B., Silverio, R. S., Fernandes, K. S. A., Scaldo, V. M. F., Fernandes, D. D. S., & Caproni, P. (2012, novembro). A governança e a governabilidade na atual gestão pública brasileira. *Revista Âmbito Jurídico*, 106, pp. 244-259.
- Ferreira, B., & Alves, F. (2009). Juventude rural: alguns impasses e sua importância para agricultura familiar. In J. A. Castro, L. A. M. C. de Aquino, & C. C. Andrade (Orgs.), *Juventude e políticas sociais no Brasil* (pp. 243-258). Brasil: IPEA.
- Frey, K. (2000). Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas*, (21), 211-259.
- Gondo, R. (2012, novembro 1). Os desafios da governabilidade municipal. *Jornal Repórter Diário*. Recuperado de <http://www.reporterdiario.com.br/Noticia/371347/o-desafio-da-governabilidade-municipal>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Infográficos: dados gerais do município de Coimbra-MG*. Recuperado de <http://cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?lang=&codmun=311670&search=minas-gerais|coimbra|infogr%E1ficos:-evolu%E7%E3o-populacional-e-pir%E2mide-et%E1ria>
- Jann, W., & Wegrich, K. (2007). The theories of the policy cycle. In F. Fisher, G. J. Miller, & M. S. Sidney (Eds.), *Handbook of policy analysis: theory, and methods* (pp. 43-62). Flórida: CRC Press.
- Mary, M. (2011). *A importância da tomada de decisão*. Recuperado de <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/a-importancia-da-tomada-de-decisao/57388>
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mesquita, A. P. de (2011, novembro). A família como centralidade nas políticas públicas: a constituição da agenda política da assistência social no Brasil e as rotas de reprodução das desigualdades de gênero. *Anais do Circuito de Debates Acadêmicos*, Brasília, DF, Brasil, 1.
- Pacheco, R. S. (2002). Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP-Brasil. *Revista do Serviço Público*, 53(1), 75-88.
- Portal Brasil. (2012). *Governo define políticas para jovens rurais*. Recuperado de <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/05/governo-define-politicas-para-jovens-rurais>
- Rua, M. G. das (2009). *Políticas públicas*. Brasília: CAPES.
- Santana, M. W. (2014). *A administração pública e seus modelos: também modismos?* Recuperado de [www.cientefico.frb.br/2005.2/ADM/ADM.MERCEJANE.F3.pdf](http://www.cientefico.frb.br/2005.2/ADM/ADM.MERCEJANE.F3.pdf)
- Schmitter, P. C. (1979). Reflexões sobre o conceito de política. In N. Bobio (Ed.), *O significado da política. Curso de introdução à ciência política* (pp. 31-39). Brasília: Centro de Documentação Política e Relações Internacionais.
- Secchi, L. (2010). *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Secchi, L. (2013). *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.

- Silva, F. C. (2011). *Análise da política de circuitos turístico de Minas Gerais a partir da perspectiva de Policy Cycle (Ciclo Político)* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, Brasil.
- Smith, K. B., & Larimer, C. W. (2009). *The public policy theory primer*. Westview Press: Boulder, CO.
- Souza, C. (2006). Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, (16), 20-45.
- Zylberstajn, D. (1994). Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, 29(3), 23-32.